سلسلة الإدارة

# إدارة استراتيجيات
# التفاوض وتكتيكاته


الدكتور
المليجي عبد الرؤوف صالح أحمد

الدكتور
إبراهيم جابر السيد أحمد






**سلسلة الإدارة**

# إدارة استراتيجيات التفــاوض وتـكتيكـاته

**الدكتور**
**المليجي عبد الرؤوف صالح أحمد**
**الدكتور**
**إبراهيم جابر السيد أحمد**

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دار الجديد للنشر والتوزيع

| ٦٥٨.٨<br>إ.١ | أحمد ، إبراهيم جابر السيد .<br>إدارة استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته / إبراهيم جابر السيد أحمد ، المليجي عبد الرؤوف صالح أحمد .- ط١.- دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع .<br>300 ص ؛ ١٧.٥ × ٢٤.٥سم . (سلسلة الإدارة)<br>تدمك : 7 - 652 – 308 – 977 – 978<br>١. التسويق . ٢. إدارة مبيعات.<br>٢. أحمد ، المليجي عبد الرؤوف صالح (مؤلف مشارك) .<br>أ - العنوان . |
|---|---|

**رقم الإيداع : ١١٣٢٩ .**

الناشر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة – بجوار البنك الأهلي المركز
هاتف- فاكس : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ محمول : ٠٠٢٠١٢٧٧٥٥٤٧٢٥- ٠٠٢٠١٢٨٥٩٣٢٥٥٣
E-mail: elelm_aleman2016@hotmail.com & elelm_aleman@yahoo.com

ـديد للنشـــر والتـــوزيع
رقم ٧١ زرالدة الجزائر
٢٤١ (٠) ٠٠٢٠١٣





# المحتويات

## مقدمـــة

إن فن التفاوض يعد موضوعا مهما لكل أشخاص القانون الدولي، لاسيما الدول بوصفها وسيلة لتحقيق المصالح الوطنية، وتشكل المفاوضات الخطوة الأولى التي تعتمد عليها الدول لتسوية خلافاتها سلميا،لاسيما وإنها تدرك بان البديل عن المفاوضات سيكون ذا عواقب باهظة ووخيمة.

لاشك إن عملية التفاوض تعد سلسلة من الفعاليات التي تحتاج إلى برنامج شامل يحدد الغايات ويسمي الوسائل المفيدة لتحقيق النتائج المطلوبة، مستشرفا ما تؤول آلية العملية التفاوضية وهو ما يعرف بالإستراتيجية التفاوض.

إن المفاوضات الأوربية –الإيرانية لا تخرج عن هذا الإطار، إذ يسعى كل طرف من الأطراف نحو تطبيق استراتيجيات عدة بغية تحقيق اكبر قدر من المكاسب ،وقد حضت هذه المفاوضات بأهمية كبيرة على المستويين الإقليمي والدولي، لما لها من اثر في تحقيق الأمن والاستقرار في منطقة الخليج العربي على وجه الخصوص والعالم بعامة.

# الفصل الأول
## الأساليب المختلفة لإجراء المفاوضات

بعد أن خرجت الإستراتيجية من حدودها الضيقة (العسكرية) ودخلت معظم _إن لم يكن كل_مجالات الحياة، باتت من الضروريات التي يستلزمها النجاح والتطور والازدهار في كافة ميادين الحياة، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتجارية والتنموية وغيرها لأية وحدة سياسية دولية وحتى لأي كيان سياسي داخلي أو أية مؤسسة اقتصادية.

وبما أن عملية المفاوضات هي سلسلة من الفعاليات ووسيلة لتحقيق غايات معينة من جانب كل طرف مشارك فيها، فإنها تستلزم وضع برنامج عمل شامل و دقيق يحدد الغايات وراء المفاوضات، ويعيّن الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الغايات، مُقيّما ومتابعا للخيارات، سلبياتها وايجابياتها، وما قد ينتج عنها من نتائج وتداعيات، وذلك لاستشراف ما قد تؤول إليه العملية التفاوضية، وبشكل يؤدي إلى تحديد البديل الأفضل للتعامل مع الطرف الآخر بغية الوصول إلى الأهداف الأعلى من المفاوضات، والآلية التي تقوم بهذه المهمة الصعبة هي (استراتيجيات التفاوض).

ولا تخرج المفاوضات الأوربية –الإيرانية عن هذا الإطار، إذ سعى كل طرف من الأطراف نحو تطبيق استراتيجيات عدة بغية التأثير على الطرف الآخر من جهة ، وتحقيق اكبر قدر من المكاسب من جهة أخرى، وهذا الأمر مرتبط بطبيعة الحال بالأهداف العليا لكل طرف من أطراف التفاوض.

وقد حضت هذه المفاوضات بأهمية كبيرة على المستوى الإقليمي والدولي لما لها من اثر على تحقيق امن واستقرار منطقة الخليج العربي على وجه الخصوص وامن العالم على وجه العموم.

ولهذه الأهمية حاولت الورقة أن تسلط الضوء على هذه المفاوضات ،ومعرفة تفاصيلها لاسيما على المستوى الاستراتيجي، منطلقة من فرضية مفادها"إن طرفي التفاوض الأوربي– الإيراني استخدما بطرق مختلفة إستراتيجية منهج المصلحة المشتركة بوصفها وسيلة تفاوضية بغية الوصول إلى تنفيذ إستراتيجية منهج الصراع في آن واحد ، والتي هي إيرانيا الوصول إلى إنتاج الطاقة النووية بإنهاك الطرف الأوروبي، وأوروبيا هي وقف البرنامج النووي الإيراني بإخضاع الطرف الإيراني"

وبغية إثبات هذه الفرضية فقد تم تقسيم الدراسة إلى المحاور الآتية:

**المحور الأول:**في مفهوم إستراتيجية التفاوض .

**المحور الثاني:**الإطار النظري لإستراتيجية التفاوض.

**المحور الثالث:**إستراتيجية التفاوض الأوربية– الإيرانية

**الاستنتاج**

## المحور الأول: في مفهوم إستراتيجية التفاوض

بما أن لكل وحدة سياسية دولية إستراتيجيتها الخاصة النابعة عن أيديولوجيتها، وسياستها العليا والمستندة إلى قدراتها المادية والمعنوية، والمتعلقة بطموحاتها الوطنية والقومية الشاملة، والتي تتطور أو تتغير حسب تطور الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجيا، وتبعا لتغيير موازين

القوى الدولية والإقليمية التي تؤثر بشكل أو بآخر على تلك الوحدة السياسية. فيمكن القول أن استراتيجيات التفاوض لكل وحدة سياسية دولية تصاغ تبعا للإستراتيجية العليا أو الإستراتيجية الوطنية التي توضع لَبِناتها وفق السياسة العليا لتلك الوحدة التي تبغي تحقيق المصالح الوطنية العليا والحفاظ على الأمن الوطني الحفاظ على المكانة الدولية أو الإقليمية أو ازدياد ثقلها السياسي أو الاقتصادي أو العسكري .. في محيطها الإقليمي أو الوسط الدولي أو في علاقة ثنائية مع طرف آخر.

وبالرغم من أن الإستراتيجية كلمة تسري على معظم الحالات والمواقف والمجالات، بغض النظر عن توصيفها فيما إذا كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو عسكرية، فهي ترتبط بالعقيدة السياسية والفلسفة الاقتصادية والاجتماعية التي تحكم المجتمع. وإذا كانت الدول لديها استراتيجيات تعبر عن سياستها بكل مقوماتها الاقتصادية والاجتماعية، كما أشرنا أعلاه، فإن هذه الاستراتيجيات تابعة للسياسة ونابعة منها، ذلك لأن السياسة هي الوسط الذي ينشأ فيه الفعل الاستراتيجي، هدفا وتخطيطا ووسيلة، فلا إستراتيجية بدون سياسة تضبط إيقاعها و تقوم مسار حركته، وتعمل على تنظيم أدائها الهادف والمؤثر [٢]

من هنا نركز على الاستراتيجيات التي يتم إتباعها من قبل أي فريق تفاوضي للوصول إلى ما يريد تحقيقه من المفاوضات.

يحاول كل طرف في المفاوضات زيادة مكاسبه وتخفيض خسائره إلى أقصى حد ممكن، وذلك باستخدام استراتيجيات محددة لإدارة هذه المفاوضات، وتحديد تلك الإستراتيجيات واختيارها يتوقف على أمور منها الإمكانات الفرص ويتصدر هذه الأمور المعلومات الصحيحة المجردة المرتبطة بالمسألة التي يتم التفاوض بشأنه حيث يجب[٣]

- الاجتهاد في التنقيب عن المعلومات والبحث عنها بصورة متواصلة ودقيقة وشاملة بعيدا عن النظرة المسبقة .
- إتقان كيفية الاستفادة من تلك المعلومات في إدارة المفاوضات لتحقيق تأثير ما يريده هذا الطرف أو ذاك على الطرف الآخر.

فكل طرف يعمل جاهدا ليفهم بعمق ودقة عناصر وظروف ومصادر وتقديرات تقود وتحدد اتجاه الطرف الآخر لاختيار ما في أثناء المباراة التفاوضية، ونفس الشيء يقوم به الطرف الآخر مع استخدام كل طرف لكل أنواع الأدوات التي تسمى بالأدوات الحوارية مثل تحريك القوات للضغط والإنذار كما في التفاوض السياسي .

**المحور الثاني:الإطار النظري لاستراتيجيات التفاوض.**

لاشك بان هناك مجموعة كبيرة من استراتيجيات التفاوض على المستوى النظري ،بيد إن ما ينسجم مع دراستنا بخصوص المفاوضات الأوربية –الإيرانية وهو كالتالي[٤]

**أولا: استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:**

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف. واستراتيجيات هذا المنهج هي:

### ١) إستراتيجية التكامل:

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما.

### ٢) إستراتيجية تطوير التعاون الحالي:

وتقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما.

### ٣) إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما. وتعد هذه الإستراتيجية مناسبة بين أصحاب المصالح المشتركة والتي يرغب كل منهم في تطوير العلاقة القائمة، خاصة في المفاوضات الاقتصادية والتجارية التي تتم بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة والتي تتضمن عمليات نقل للتكنولوجيا وحقوق المعرفة لصناعة معينة يتم القيام بها في الدول المتخلفة(٥).

٤) **إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة:**

تعتمد هذه الإستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحله وفقا للظرف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقات كل منهما .

**ثانيا**: **استراتيجيات منهج الصراع**[٦]:

**وتتضمن هذه الإستراتيجية ما يلي:**

**الإستراتيجية الأولى: إستراتيجية (الإنهاك):**

**وتقوم هذه الإستراتيجية على الآتي:**

١) استنزاف وقت الطرف الآخر:

ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها،فالتفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته.

٢) استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة:

ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

- إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.
- وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.

- زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية.الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين.

٣) استنزاف أموال الطرف الآخر:

وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها.

**الإستراتيجية الثانية: إستراتيجية التشتيت (التفتيت):**

وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والداخلي وكل ما من شانه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما.

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماكرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجما.

وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم نكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها.

**الإستراتيجية الثالثة: إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):**

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين. لذا تقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض. عن طريق:

- القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر في المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.
- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكنا انتظارا للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه.

**الإستراتيجية الرابعة: إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم):**

وهي إستراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي.

وفقا لهذه الإستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد مصالحها والتفاوض معه على أن يترك لنا

المجال فيها وان يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحصر عمله فقط في داخل بلاده. وفي المرحلة التالية يتم اختراق بلده عن طريق المعارضة مثلا.

إذا، فهذه الإستراتيجية تضع خطوات متتالية لمعرفة نقاط ضعف وقدرة الطرف المقابل ومن ثم الاستعداد لضرب طاقاته والاستفادة من نقاط ضعفه، وهذا يتطلب أمور مخابراتية ومعلومات دقيقة لاستخدام آليات مناسبة لتنفيذ ما تخطط له من خلال هذه الإستراتيجية.

في ضوء كل ما سبق يتبين أن هنالك نوعين بارزين لاستراتيجيات التفاوض، أحدهما استراتيجيات تعتمد على المصالح المتبادلة والتعاون بين كل أطراف التفاوض، أي لعبة الصفرية، تستفيد من خلالها كل أطراف التفاوض، أما النوع الثاني هذه الاستراتيجيات فيركز على الجانب الصراعي من المعادلة بحيث يحاول كل طرف مفاوض أن يجعل من الآخر غير قادرا على تحقيق أهدافه ويحقق هو ما يهدف إلى تحقيقه من أهداف من خلال المفاوضات، أي يحاول الإضرار بالطرف الآخر لحسابه ولمصلحته.

ومما يبدو لنا أن هذا لا يعني أن كل طرف تفاوضي لابد أن يستخدم فقط نوع واحد من هذه الاستراتيجيات، بل يمكنه استخدام أكثر من إستراتيجية خلال عملية تفاوضية واحدة،

**المحور الثالث:استراتيجيات التفاوض الأوربية– الإيرانية:**

بعدما تناولنا في المحور الثاني من هذه الدراسة الجانب النظري من استراتيجيات التفاوض، نحاول التركيز على الجانب التطبيقي لاستراتيجيات

التفاوض من خلال متابعة الاستراتيجيات المتبعة من قبل الطرفين الإيراني والأوروبي.

في البداية لابد من الإشارة إلى أن المفاوضات الأوروبية الإيرانية حول المسألة النووية الإيرانية، التي استهلتها فرنسا وألمانيا والمملكة المتحدة "الترويكا الأوروبية" مع إيران، بدأت صيف العام (٢٠٠٣)، نتيجة للتقرير الذي قدمته الوكالة الدولية للطاقة الذرية في حزيران (٢٠٠٣)[٧].

السؤال الرئيسي، الذي نحاول الإجابة عليه في هذا المحور، هو: ما هي إستراتيجيات التفاوض المتبعة في المفاوضات الإيرانية الأوروبية؟

**أولا: تطبيق استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:**

استخدم كلا الطرفين إستراتيجية تطوير التعاون الحالي، خاصة في المجال الاقتصاد والتجاري، حيث إن كلاهما تريدان تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفين. حيث تعمل الجانبين على توسيع مجالات التعاون، والارتقاء بدرجة التعاون من خلال التفهم المشترك والاتفاق في الرأي والعمل على تنفيذ المنفعة المشتركة في المجالات التجارية والاقتصادية.

وبالنظر إلى المواقف الأمريكية والإيرانية فإن أوروبا تسعى لاستغلال هذه الفرصة كي يكون لها نفوذ في المنطقة، وما هي هذه الفرصة أكثر من أي شيء آخر سوى الملف النووي الإيراني[٨].

وقد بدأ الاتحاد الأوروبي جهودًا غير مسبوقة لإحداث مزيد من التقارب مع إيران، فالاتحاد الأوروبي علاوة على الاستفادة من مصادر الطاقة الإيرانية

يستطيع الاستفادة من مكانة إيران الجغرافية والسياسية والإستراتيجية لإقامة نوع من توازن النفوذ في منطقة الشرق الأوسط[٩].

حيث أن إيران تعتبر قوة إقليمية كبيرة في منطقة الخليج العربي التي تسيطر عليها الولايات المتحدة الأمريكية، في ظل عدم وجود حوار مباشر بين إيران والولايات المتحدة، ولذلك واصل الأوروبيون[١٠]جهودهم لاغتنام الفرصة ليكون لهم السبق في احتضان التطورات الإيرانية والاستئثار بالسوق الإيرانية في سبيل تحقيق مصالح اقتصادية من جانب، وإيجاد موطئ قدم لها في منطقة حيوية ذات أهمية إستراتيجية على المستوى العالمي من جانب آخر[١١].

ولذلك نجد أن دول الاتحاد الأوروبي لا ترغب في تصعيد الموقف مع طهران للعلاقات الاقتصادية بين أوروبا وطهران. ومن أجل ذلك حاول الطرف الأوروبي تطويق هذه المعضلة ذات الأبعاد النووية عن طريق الدبلوماسية في محاولة لتجنب تكرار ما جرى في العراق (أي قصف المواقع النووية العراقية من قبل إسرائيل عام ١٩٨١)، وسعى لإقناع إيران بالتخلي عن استئناف أبحاثها النووية[١٢].

وفي ذات الوقت فإنّ الأوروبيين متخوفون إلى أبعد مدى أن يجرى عسكرة حلّ التعاطي مع ملف إيران النووي لأنها ستكون المتضرر المباشر من هذه العسكرة، ولذلك حتى وإن كانت أوروبا متوافقة مع أمريكا إلاّ أنها ما زالت تفضّل الخيار السياسي[١٣].

وبشكل عام، يشغل الجانب الاقتصادي أولوية كبرى للعلاقات الإيرانية الأوروبية، وبالتالي فينبغي التركيز عليه في دراسة المفاوضات الإيرانية الأوروبية، باعتباره يعتبر من أهم مجالات التعاون بين الطرفين. وهذا يعني، إلى حد ما، أن العلاقات الإيرانية الأوروبية تتسم بالطابع الاقتصادي أوروبيا والطابع السياسي إيرانيا، والسبب في ذلك يعود بشكل أساسي إلى غياب المنافسة الأمريكية بصورة كاملة عن السوق الإيرانية مما أفسح المجال أمام هذه الدول الأوروبية للارتباط مع الاقتصاد الإيراني[١٤].

بالمقابل، يعتبر الاتحاد الأوروبي أكثر القوى الاقتصادية الإقليمية أهمية لإيران بحكم كونه الشريك التجاري الأكبر للاقتصاد الإيراني.

كما أن العلاقات الاقتصادية بين ألمانيا وإيران، مثلا، تنمو نمواً متزايداً وسريعاً. خطر فقدان هذه الفرص التجارية الكبيرة في إيران والدور الذي تلعبه كونها تملك ثالث أكبر احتياطي عالمي من النفط يوضح بشكل جلي أسباب قلق الاقتصاديين الألمان من تصعيد المواجهة بين الحكومة الإيرانية من جهة والإتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية من جهة أخرى. ففي حالة قيام مجلس الأمن الدولي بفرض عقوبات اقتصادية على طهران سيكون على الشركات الألمانية، مثلا، الالتزام بها.

وسيتسبب هذا بدوره في خسائر هامة للاقتصاد الألماني ولموقعه في السوق الشرق أوسطية[١٥].

من جانب آخر، ومن الطرف الإيراني نجد أن الاقتصاد الإيراني يؤمّن حوالي (٤٠٠٠٠٠) وظيفة سنويا، ولكن كل سنة ينضم أكثر من مليون عامل إلى سوق العمل. وقد أدى الارتفاع السريع في نسبة البطالة إلى حالة عدم ارتياح إزاء النظام، مما أدى بالفنيين الذين يديرون الاقتصاد الإيراني إلى أن يطلبوا استثمارات خارجية كبيرة للابتعاد عن تدهور الوضع الراهن (بمقدار ٢٠ مليار دولار سنويا وذلك في إطار خطة خماسية)[١٦]

فضلا عن ذلك قدّرت شركة النفط الوطنية الإيرانية أنها ستكون بحاجة إلى (٧٠) مليار دولار في السنوات الخمس أو العشر القادمة لتجديد البنية التحتية المتهالكة، وذلك للحفاظ على المستويات الحالية للإنتاج، هذا في وقت إن أوروبا هي إحدى الأماكن التي يمكن لإيران أن تعثر فيها على هذه المستويات من الاستثمار[١٧].

بالنظر إلى زيادة استهلاك النفط في الدول الأعضاء بالاتحاد الأوروبي وقلة الثروات النفطية في أوروبا، سوف يعتمد الاتحاد على الواردات النفطية وسيتم تأمين القسم الأساسي من هذه الواردات عن طريق الخليج العربي، ولذا شرع الأوروبيون من أجل ضمان حصولهم على النفط على المدى البعيد في الاستثمار في الصناعات النفطية الإيرانية والعراقية، من ناحية أخرى فإن إيران التي كانت تحتاج إلى الاستثمارات في قطاعات الغاز والنفط وكانت تواجه عقوبات أمريكية لم يكن أمامها سوى التوجه إلى أوروبا، وفي هذا الإطار تم عقد اتفاقيات نفطية بين إيران والشركات الأوروبية على شكل مقايضة[١٨]

والجـدولان التاليـان يوضـحان حجـم التبـادل التجـاري بـين إيـران والاتحـاد الأوروبي[١٩]

## جدول رقم (١)

## الواردات الإيرانية من الدول الأعضاء بالاتحاد الأوروبي

(بالمليون دولار)

| الدولة العام | ١٩٩٩ | ٢٠٠٠ | ٢٠٠١ | ٢٠٠٢ |
|---|---|---|---|---|
| أسبانيا | ٣٤١.٣ | ٣٤٢.٩ | ٣١٦.٦ | ٢٦٢.٦ |
| بلجيكا | ٥٩٧.٥ | ٤٢٦.٢ | ٤٣١.٨ | ٣٩٠.٤ |
| فرنسا | ٦٨٥.٤ | ٦١٧.٤ | ٩٢٩.٣ | ١٢٠٩.٥ |
| بريطانيا | ٤٣٩.١ | ٥٠٩.٥ | ٦٦١.٦ | ٦٩٠.٦ |
| ايرلندا | ٧.٨ | ٢٢.٨ | ٢٤.٣ | ٢٧.٧ |
| إيطاليا | ٩٠١.٤ | ٨٥٦ | ٩٧٩.٧ | ١١٨٦.٩ |
| ألمانيا | ١٣٨٢.٢ | ١٥٠٤.٢ | ١٦٩٥.٨ | ٣٤٨٠.١ |
| هولندا | ٢١٢.٨ | ٢٧٠ | ٣٢٨.٧ | ٣٠٠.٥ |
| لوكسمبرج | ٧.٧ | ٣١.٤ | ٥٠.٦ | ١٤ |
| الدانمارك | ٦٥.٢ | ٦٩ | ٧٠.٧ | ٩١.٤ |
| النمسا | ٣٠٣.٨ | ٢٧٧ | ٢٥٧.٧ | ٢٢٠.٦ |
| البرتغال | ٦.٤ | ٨.٨ | ١٤.١ | ١٠.٨ |
| اليونان | ٨.٦ | ١٠.٤ | ١٥.١ | ١٢ |
| السويد | ١١٩.٥ | ٣٠٩.٨ | ٣٩٠ | ٣٢٣.٧ |
| فنلندا | ٦٩.٣ | ٧٤.٦ | ٦١.٦ | ٨٤.٨ |

جدول رقم (٢)

الصادرات الإيرانية للدول الأعضاء بالاتحاد الأوروبي

(بالمليون دولار)

| الدولة / العام | ١٩٩٩ | ٢٠٠٠ | ٢٠٠١ | ٢٠٠٢ |
|---|---|---|---|---|
| أسبانيا | ٥٦.٢ | ٥٢.٧ | ٧١.٧ | ٩٥.٤ |
| بلجيكا | ١٦.٢ | ٤٤.٥ | ٢٩.٨ | ٢١.٣ |
| فرنسا | ٤٦ | ٤٤.٧ | ٥٨.٤ | ٣٤.٢ |
| بريطانيا | ٣١.٩ | ٣٧.١ | ٣٤.٤ | ٢٥.٢ |
| ايرلندا | ٠.١ | ٠.٦ | ٠.٢ | ٠.٦ |
| إيطاليا | ١٨٠.١ | ١٩١.٤ | ١٩٨.٦ | ١٤٩.٤ |
| ألمانيا | ٤٢٤ | ٣٥٤.٣ | ٣١٢.٣ | ٢٦٧.٨ |
| هولندا | ٥٩.٦ | ٣٤.٥ | ١٣.٥ | ١٣ |
| لوكسمبرج | ١٣ | ٧.٥ | ٤.٩ | ٦ |
| الدانمارك | ١٠.٢ | ٩.٧ | ٨.٨ | ٩.٤ |
| النمسا | ١٢.٢ | ١١.٨ | ٩.٦ | ٨.٢ |
| البرتغال | ٤ | ٧.٣ | ٤.٢ | ٥.٣ |
| اليونان | ٢٣.١ | ٣٥ | ١٢.٩ | ١٦ |
| السويد | ١٢ | ١٠.٨ | ٧.٤ | ١٠.٦ |
| فنلندا | ٠.٤ | ٠.٢ | ٦١.٦ | ٠.٤ |

بالنظر إلى هذه المصالح المتبادلة نجد إن الطرفين حاولا أن تكون الإستراتيجية التفاوضية، في جانب منها، إستراتيجية تطوير التعاون الحالي للاستفادة من الميزات التي يتمتع بها كل من الطرفين من جهة، ومن جهة أخرى يخاف الطرفين من زوال هذه المصالح التي تأتي نتيجة التعاون الحالي وتطويره، ولذلك نجد إن القيادة الإيرانية تخاف من مواجهة دولتهم عقوبات دولية تحد أو تعيق التجارة والمعونة والاستثمار التي تحتاج إليها إيران بشدة للحيلولة دون انهيار اقتصادها[٢٠].

من هنا يمكن القول إن إستراتيجية التفاوض، بالنظر إلى هذه المصالح المتبادلة بين الطرفين، تشتركان في تبني إستراتيجية تطوير التعاون الحالي، ولكن نجد إن الطرف الأوروبي حاول أن يضغط على الطرف الإيراني من خلال تخويفه بإضاعته لمصالح كثيرة إذا ما استمر في تطوير برنامجه النووي ولا يستجيب للمطالب الأوروبية.

كما إن الطرف الإيراني من جانبه حاول أن لا يصل الأمر إلى حد تجمد فيه العلاقات مع أوروبا، نظرا لما تحققه من مصالح خلال هذه العلاقات، خاصة في الجانب الاقتصادي. ومن الأجدر أن لا ننسى أن الغرض الأساسي من المفاوضات كان أوروبيا إيقاف الأنشطة النووية الإيرانية، ولكن هذا لا يلغي أن تكون هنالك ربط بين المصالح والأهداف الأخرى، والتي استخدمت كوسيلة ضغط للوصول إلى الغرض الأساسي من المفاوضات، والذي هو _كما أشرنا إليه آنفاً_ إيقاف الأنشطة النووية الإيرانية، وهذا لا يعني انه ليست هنالك إستراتيجية تفاوضية من وراء هذه المفاوضات والتي هي تطوير التعاون الحالي بين إيران وأوروبا.

إذا فلا يوجد تعارض بين استخدام أكثر من إستراتيجية في المفاوضات واحدة، قد تكون إستراتيجية معينة تابعة لإستراتيجية مستقلة أو تأتي لتكملها في صورة ترهيب أو ترغيب.

وبالنسبة للإستراتيجية الأوروبية التفاوضية حيال إيران، كانت الإستراتيجية التعاونية وسيلة، في أحيان عديدة، للترغيب أو الترهيب، أي التطوير أو القطع، للوصول إلى الإستراتيجية الأساسية التي تدخل في استراتيجيات الصراع وهي إستراتيجية إحكام السيطرة وفرض الشروط الأوروبية على الطرف الإيراني. كما أن الطرف الإيراني حاول استخدام إستراتيجية تطوير التعاون الحالي كورقة ضغط أحيانا في وجه المفاوض الأوروبي. وهذا يعني أن الطرفين لم يكتفيا بنوع واحد من استراتيجيات التفاوض، فما هي هذه الاستراتيجيات الأخرى في المفاوضات الأوروبية الإيرانية، أو ما هي الإستراتيجية الأساسية المستخدمة في التفاوض؟ في حين إننا ندرس التفاوض بشأن الملف النووي الإيراني.

## ثانيا: تطبيق لاستراتيجيات منهج الصراع:

### ١. إستراتيجية الطرف الإيراني في المفاوضات:

استخدم الطرف الإيراني إستراتيجية إنهاك الطرف الأوروبي، لتحقيق أهدافه قبل تقييده أوروبيا باتفاقيات أو تعهدات ملزمة، وذلك من خلال سلسلة من العمليات، أهمها استنزاف وقت وجهد ومال الطرف الأوروبي.

بداية لابد أن نذكر أن هنالك من يعتقد في الحكومة الإيرانية بأن الأسلحة النووية يفترض أن يكون من أولى أولويات دولتهم، وكذلك يرون تأييدا شعبيا واسعا للاستمرار في محاولة الحصول على التكنولوجيا النووية[٢١].

ولذلك فقد كانت إستراتجية إيران التفاوضية، ولحد الآن، في جزء منها_ استثمار المفاوضات لكسب الوقت وتحصيل أكبر قدر من المكاسب التقنية، على خلفية التناقض في مصالح الأقطاب الدولية[٢٢].

وتحقيقا لذلك تراوحت المواقف الإيرانية بين المرونة والتشدد دون أن تصل أبدا إلى نقطة العودة رغم التصريحات النارية والمواقف المتشددة للرئيس الإيراني (احمدي نجاد) والتي وصفها البعض بأنها تمثل سياسة حافة الهاوية[٢٣].

يبدو أن موافقة طهران على تعليق كل نشاطاتها للتخصيب وإعادة المعالجة في تشرين الأول (٢٠٠٣) اعتبرت نجاحا لدى الأوروبيين، ولاسيما وان هذه الموافقة تضمنت التزام إيران بتوقيع البروتوكول الإضافي للوكالة الدولية للطاقة الذرية، الذي جاء لتوسيع صلاحيات الوكالة في المراقبة والمتابعة، ولكن سرعان ما أظهرت الحكومة الإيرانية رغبة وقدرة على استغلال الثغرات في الاتفاق، والسبب في ذلك يعود إلى أن التعليق لم يكن محددا بشكل محكم، مما مكّن الإيرانيين من اختبار الطرف الأوروبي وبالتالي المجتمع الدولي، من خلال استئناف بعض النشاطات تدريجيا، وفي الوقت نفسه علّق البرلمان الإيراني عملية التصديق على البرتوكول الإضافي[٢٤].

وقد نقض الطرف الإيراني الصفقة مع الطرف الأوروبي وعاودوا، في حزيران (٢٠٠٤)، بناء منشآتهم لتحويل اليورانيوم، وربما لتخصيبه.

وبعد أن تبين فيما بعد انه من الممكن أن تطرح المسألة أمام مجلس الأمن الدولي، تمكنت الطرف الأوروبي ثانية في تشرين الثاني من نفس العام من عقد صفقة أبدت إيران استعدادها بتعليق برنامجها الخاص بالتخصيب، في مقابل تجديد محادثات الاتفاق التجارية والتعاون بين أوروبا وإيران.

غير أن هذا الاتفاق غير شامل جدا ولا يشمل، مثلا، بناء مفاعل الأبحاث في أراك. وهذا يشير إلى استمرار إيران في نشاطاتها في هذه الأنواع من المواقع(٢٥). هذا في حين أن رد الفعل الإيراني حول هذه المبادرة اتسمت بعدم الرضا على المبادرة، من دون أن يعني ذلك رفضها نهائيا(٢٦).

وفي صيف العام (٢٠٠٥) فشلت المفاوضات. وذلك على الرغم من أن الاتحاد الأوروبي تقدموا بصفقة واضحة، وكانوا على استعداد لتطبيع العلاقة التجارية وتقديم تعويضات إضافية، ولاسيما بناء مفاعل يعمل بالماء الخفيف إضافة إلى ضمانات لتوفير الوقود النووي، إلا أن الإيرانيون أكدوا مرات عديدة أن لهم الحق بدورة نووية كاملة ولن يتخلوا عنها(٢٧).

وهكذا رفض الإيرانيون آب (٢٠٠٥) المقترحات الأوروبية وكرروا انتهاء تعليق نشاطاتهم النووية، واستأنفوا عملية تحويل اليورانيوم، وهي خطوة أولية في اتجاه التخصيب(٢٨).

وبعد تهديد الطرف الأوروبي بإحالة الملف النووي الإيراني إلى مجلس الأمن الدولي وجدنا بالمقابل أن إيران قد بدأت جولة جديدة من المحادثات مع كل من روسيا واليابان للتوصل الى تسوية بشأن اقتراح روسي بتخصيب

اليورانيوم على الأراضي الروسية، الأمر الذي وصفه بعض المراقبين بمحاولة كسب الوقت وتجنب إحالة الملف النووي الإيراني إلى مجلس الأمن الدولي[٢٩].

من جهة أخرى، وفي خطوة سريعة و قوية وإمام أعين الأوروبيين والأمريكيين، استبدلت إيران شركة توتال الفرنسية بشركة غاز بروم الروسية وعقدت صفقة شاملة مع غاز بروم لتكميل مشروع بارس الجنوبي. وهكذا فان التحالف الروسي الإيراني وفي حال تغيير سياسة أوروبا سيضيق الخناق على الشركات الأوروبية التي تعمل في إيران وبإمكان هذا التحالف أن يشكل تهديدا كبيرا للدول الأوربية التي تسوء معاملة إيران من خلال العقوبات أو المضايقات التجارية والمالية التي تفرضها الولايات المتحدة من خلال مجلس الأمن على إيران[٣٠].

من جانب أخر، قالت روسيا والصين أنهما لن توافقا أبدا على استعمال القوة ضد إيران بحجة عدم تجاوبها مع مطالب الغرب فيما يتعلق بالبرنامج النووي. وأشار وزير الخارجية الروسي سيرجي لافروف في مايو ٢٠٠٦ إلى إن الصين وروسيا اتفقتا على ضرورة عدم استعمال القوة ضد إيران وان المسائل العالقة يجب أن تحل بالسبل السياسية[٣١].

يلاحظ إن إيران تستعين بالتأييد الروسي والصيني في بعض مراحل المفاوضات كورقة ضغط على الطرف الأوروبي. كما حاول الطرف الإيراني إفراغ كل ما توصلوا إليه من خلال المفاوضات من محتواه الحقيقي، كما

حاولوا إنهاك الطرف الأوروبي باستنزاف وقته وجهوده المبذولة للوصول إلى حل يحقق الأهداف الأوروبية وراء المفاوضات.

من جهة أخرى، بقيت إيران منذ سنوات المفاوضات مصممة على ألا تتنازل عن حقها في تخصيب اليورانيوم.

وكل هذا يدلّ على أن الشخصية الإيرانية وبالتالي المفاوض الإيراني يتمتع بموهبة الصبر و الانتظار وطول النفس، وموهبة أخرى متعلقة بالتأجيل وبالتفاوض حول التفاوض، وتجربة تطوير البرنامج النووي الإيراني بالتدريج خير دليل على ذلك(٣٢).

ويكفي أن نعرف الزيادة المطردة لأجهزة الطرد المركزي الإيراني والتي تقوم بعمليات التخصيب حتى ندرك كيف نجحت إيران في الحفاظ على إيقاع نمو لبرنامجها النووي يتجاوز بمراحل إيقاع التفاوض(٣٣).

فقد امتلكت إيران عند بدء المفاوضات مع الترويكا الأوروبية (١٦٤) جهازاً للطرد المركزي، وعند نهاية (٢٠٠٤) كان لدى إيران (٥٠٠) جهاز تعمل بأقصى طاقتها، وكان من المتوقع تشغيل إيران ثلاثة آلاف جهاز بأقصى طاقتها في عام (٢٠٠٧)، وتطمح إلى تركيب أكثر من (٥٠) ألف جهاز في المستقبل المنظور(٣٤).

هذا في الوقت الذي أشار فيه (المعهد الدولي للدراسات الإستراتيجية) في تقريره السنوي لعام (٢٠٠٧) إلى أن إيران قد تتمكن من إنتاج سلاح نووي في غضون سنتين إلى ثلاث سنوات، ذلك أن مخزون إيران من غاز UF-6

(سـادس فلوريـد اليورانيـوم)، يبلـغ ٢٥٠ طـن، ويـتم إنتاجـه فـي مصـنع أصـفهان قبـل أن يضـخ فـي أجهـزة الطـرد المركـزي الموجـودة فـي مصـنع التخصيب في (ناتانز)، وهذه الكمية تكفى في حالة تخصيبها لإنتاج ٣٠-٥٠ سـلاحاً نووياً. وأنـه فـي حالـة تشغيل الـ ٣٠٠٠ جهاز طـرد مركـزي- خاصـة طراز p2-وهو ما وعد بـه الرئيس الإيرانـي (أحمدي نجاد)، فإنه يلزم ما بين ٩-١١ شهراً لإنتاج ٢٥ كغم يورانيوم ٢٣٥ بنسبة تخصيب ٩٠٪ كافية لصنع سلاح نووي واحد بقدرة ٢٠ كيلوا/طن.

إلا أن النقطة الرئيسية الذي يتعين على العلماء الإيرانيين اجتيازه لصنع هذه الأسلحة هو معرفـة كيفيـة تمرير المـادة الخـام بداخل مجموعـات أنابيب الطـرد المركـزي لفتـرات ممتـدة، ولكـن كـان مـن المتوقـع أن تـنجح إيـران فـى تشغيل الـ ٣٠٠٠ جهاز قبل بداية صيف ٢٠٠٧(٣٥).

علمـا بـان القائد الأعلـى الإيرانـي ( علـي خـامينئي) قد صـرح فـي يوليـو (٢٠٠٨) إن الجمهوريـة الإسـلامية لـن تتراجـع عـن الاسـتمرار فـي طريقهـا لتطوير برامج نووية[٣٦]

وبذلك كان عام (٢٠٠٧) بامتياز عام آخر في المفاوضات التي أدارها فريـق التفـاوض الإيرانـي بحنكـة تحـت قيـادة (علـي لاريجـاني) قبـل أن يسـلم المسؤولية إلى خلفه (سعيد جليلي)، تلك المفاوضات التي تبدو وكأنها مفتوحة دون نهاية وشيكة في الأفق. مما عزز مراوحة الأزمـة النوويـة لإيران مكانـها. وان الوكالة الدولية للطاقة الذرية، وهي الهيئة الدولية المنوط بها الإشراف

والرقابة على استخدامات الدول للطاقة النووية، لم تحسم الأمر بشأن طبيعة البرنامج النووي لإيران وبدا الأمر هنا شبيها إلى حد بعيد بعملية التفاوض فكلاهما رغم تحقيق بعض التقدم خلال (٢٠٠٧) لم يصلا إلى حسم ما.

فها هو مدير الوكالة محمد ألبرادعي يقول في ٥ مارس (٢٠٠٧) في اجتماع لمجلس الوكالة في فيينا انه بعد ٤ سنوات من مراقبة أنشطة إيران النووية فإن الوكالة لا تستطيع أن تقدم التأكيدات المطلوبة بخصوص الطبيعة السلمية للبرنامج النووي الإيراني[٣٧].

وبالتالي فكل هذه المفاوضات لم تؤد إلى نتيجة مرضية للجانب الأوروبي، لتبرهن على الذكاء الشديد للدبلوماسية الإيرانية في إدارة معركة التفاوض مع الطرف الأوروبي في الوقت الذي مضى فيه عملية البرنامج النووي الإيراني لتقطع أشواطا مهمة[٣٨].

ويلخص كبير المفاوضين الإيرانيين السابق (حسن روحاني) إلى نتيجة العملية التفاوضية حين أشار إلى أن: "ساعتها سيتغير الوضع وسيتعين على العالم الاعتراف لإيران بالقدرة على امتلاك دورة الوقود النووي، فالعالم لم يرغب في امتلاك باكستان القنبلة أو امتلاك البرازيل دورة الوقود النووي، لكنه كان مضطراً للتعامل مع هذه الحقائق". هذا ما تحاول إيران الوصول إليه قبول الدول الكبرى بالأمر الواقع كونها قوة نووية[٣٩].

وحتى بعد صدور القرار الصادر عام (٢٠٠٧) ضد إيران في مجلس الأمن شجب السفير الإيراني في الأمم المتحدة القرارات الصادرة ضد إيران. وأشار إلى أن الشعب الإيراني عوقب لتمسكه بحقوقه غير القابلة للمساومة، وبدفع أساس من الولايات المتحدة، حسب قوله. وحسب هذا القرار الصادر عام (٢٠٠٧) ضد إيران في مجلس الأمن انه إذا ما رفضت إيران الإذعان للقرار، عندئذ سيطبق المجلس "إجراءات مناسبة أكثر شدة" تحت البند (٤١) الذي يسمح بفرض عقوبات غير عسكرية مثل قطع العلاقات الدبلوماسية والاقتصادية وكذلك وسائل النقل والمواصلات. ولكن ردّ رئيس مفاوضي برنامج إيران النووي علي لارينجاني (آنذاك) بأن رد فعل إيران المباشر والسريع على قرار مجلس الأمن الدولي هو أنها ستبدأ بنصب وتشغيل (٣٠٠٠) أجهزة قوة طرد مركزية لتخصيب اليورانيوم في المفاعل النووي بـ "ناتانز" وستستمر بالعملية بسرعة كاملة. وفعلاً بدأت إيران بعد أيام تحديها للقرار بنصب (٣٠٠٠) أجهزة قوة طرد مركزية لتخصيب اليورانيوم في المفاعل المذكور. ويرى الخبراء أن نصب (٣٠٠٠) من هذه الأجهزة ستمكن طهران من تخصيب اليورانيوم على المستوى الصناعي[٤٠].

وهذا دليل واضح على أن إيران متمسك بموقفها في تخصيب اليورانيوم، ويحاول قدر الإمكان الوصول إلى هدفها في هذا المجال مضيعا لوقت الطرف الآخر بإجراءات ومناورات وتكتيكات عديدة.

وما يلاحظ أيضا في هذا المجال هو أن الطرف الإيراني قد أتقن اللعبة مع الطرف الأوروبي، فمن ناحية، انه يسعى للحصول على اعتراف أوروبي أولا، ودولي ثانيا، بحقها في تخصيب اليورانيوم، كما في البرازيل وجنوب أفريقيا، كما يلاحظ أن الطرف الإيراني لا ينوي فقط الحصول على تنازلات غربية من ناحية الحصول على التكنولوجيا النووية أمتطورة، بل اتفاقيات تجارية مع الاتحاد الأوروبي، إضافة إلى التأكيد على مركزه الإقليمي في المنطقة، كما لا يستبعد أن تحاول رفع الحظر الاقتصادي الذي فرضته الولايات المتحدة عليها منذ (٣٠) عاماً[٤١].

وهذه هي أحد الأهداف وراء الإستراتيجية المتبعة من قبل الطرف إيراني في مفاوضاتها مع الأوروبيين. أي إنهاك الطرف الأوروبي من خلال استنزاف كافة جهوده واستنزاف أوقاته ومحاولاته لقطع أشواط مهمة في تطوير برنامجه النووي، الذي قد يغير المعادلات الإقليمية بل وحتى الدولية إذا ما توصلت إيران إلى إنتاج سلاح نووي أو أجرت تجارب نووية، كما أجرتها باكستان عام (١٩٩٨).

إستراتيجية الطرف الأوروبي في المفاوضات:

استخدم الطرف الأوروبي أكثر من إستراتيجية في إطار مفاوضاتها مع إيران، فكما أشرنا آنفا، أن لأوروبا وإيران مصالح كبيرة متبادلة، ولذلك أراد الطرف الأوروبي أن يربط بين ما يريد تحقيقه من مصالح، خاصة على الصعيد الاقتصادي، وبين مصالح سياسية وإستراتيجية وأمنية في مفاوضاتها مع إيران، فضلا عن "رغبة هذه الدول في لعب دور أقوى في مجال الحد من انتشار الأسلحة"[٤٢]، ومن اجل ذلك حاول الطرف الأوروبي ربط إستراتيجية

منهج المصالح المشتركة بإستراتيجية منهج الصراع، وذلك من أجل أن يضغط على الطرف الإيراني ليرضخ لمطالبه.

وتظهر إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع) في حشد الطرف الأوروبي كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض، وذلك عن طريق إظهار قدرته على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي طرحها على الطرف الإيراني بحيث يكون لهم سبق التعامل وسبق البدء في الحركة فضلا عن إجبار الطرف الإيراني على أن يتعامل مع مبادرة من صنعهم يعرفون كل شيء عنها ومن ثم فان عليه أن يسير وفقا للطريق الذي رسموه له والذي يسهل على الطرف المبادر السيطرة عليه فيه. وهذا ما ظهر بوضوح في طروحات الطرف الأوروبي ورزمة الحوافز التي تقدمه للطرف الإيراني ليتعامل معها.

في عامي (٢٠٠٢) و (٢٠٠٣)، حاول الاوروبييون ابتكار سياسة جديدة لإقناع طهران بالتخلي عن برنامج التخصيب، وقد هددوا، للمرة الأولى، الحكومة الإيرانية بشكل من أشكال العقوبات الاقتصادية من خلال رفض توسيع الروابط التجارية ما لم توافق إيران على تعليق نشاطاتها التخصيبية، كما حاولوا إيجاد اتفاق مع إيران تمنحها منافع اقتصادية جديدة مقابل تعليق دائم لنشطاتها النووية[٤٣].

وهذا يعني أن الطرف الأوروبي انتهج سياسة الجزرة والعصا في التعامل مع الملف النووي الإيراني، أي أنهم سيمدون يد العون لإيران إذا ما تعاونت، ولكن إذا أتمرت بالتحدي ستفرض عليها كافة أنواع العقوبات[٤٤].

وذلك باستخدام استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة ومنهج الصراع في مفاوضاتها مع الطرف الإيراني.

ورغم ذلك كان التوصل إلى اتفاق باريس في تشرين الثاني(٢٠٠٤)_والذي يؤكد التعليق وإعادة إطلاق المفاوضات_ أمرا صعبا. حيث حاول الطرف الإيراني حتى اللحظة الأخيرة انتزاع تنازلات من الطرف الأوروبي، ولكن اتفاق باريس كان واضحا أيضا فيما يتعلق بشروط التعليق، وبرغبة الطرفين ببدء مرحلة جديدة وبعملية تفاوض رسمي تشمل ثلاث "سلال" (سياسية، اقتصادية، نووية). وفي مقابل التعليق، التزم الطرف الأوروبي بالاستمرار بدعم انتساب إيران إلى منظمة التجارة العالمية، واعتبار (مجاهدي خلق) منظمة إرهابية(٤٥).

وقد أظهر الطرف الأوروبي قدرته على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الإيراني بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

فبعد فشل المفاوضات عام (٢٠٠٥)، قدم وزراء خارجية الولايات المتحدة وروسيا والصين وبريطانيا وفرنسا وألمانيا في يونيو (٢٠٠٦) إلى إيران سلسلة اقتراحات لدعم حقها في تطوير الطاقة النووية لإغراض مدنية وفقا لـ"معاهدة منع الانتشار النووي" وإلغاء القيود المفروضة على الصادرات الأمريكية والأوروبية من معدات الطيران المدني وأجهزة الاتصالات إلى إيران

وزيادة الاستثمارات المباشرة لديها لمساعدتها في الاندماج مع الاقتصاد العالمي ودعم التعاون مع إيران في مجال التكنولوجيا الفائقة، شرط أن تتوقف عن جميع نشاطاتها المتعلقة بتخصيب اليورانيوم وتضعها تحت تفتيش ومراقبة الوكالة الدولية للطاقة الذرية(٤٦).

وبعد ذلك، أظهر الطرف الإيراني استعداده للتفاوض بشأن الحزمة الجديدة من الحوافز الاقتصادية التي عرضت عليها مقابل إقناعها بالحد من طموحها النووي. ولكن قال وزير الخارجية الإيراني (منوشهر متكي): إن مجموعة الدول الست الكبرى، صاحبة العرض، ينبغي أيضا أن تنظر بجدية لمقترحات طهران.

وكان مفوض السياسة الخارجية للاتحاد الأوروبي (خافيير سولانا) أشار إلى أن إيران يجب أن توقف تخصيب اليورانيوم أثناء المفاوضات لتنفيذ العرض، والعرض هو نسخة منقحة من عرض أخر رفضته إيران عام (٢٠٠٦)(٤٧).

لقد رأى الطرف الأوروبي أن الاهتمام المتزايد بالحوافز في حل الملف النووي الإيراني من شأنه المساعدة في تحريك المفاوضات في وقت مبكر. ولكن بعد إصدار مجلس الأمن الدولي منذ ديسمبر عام (٢٠٠٦) ثلاثة قرارات تتضمن فرض عقوبات على إيران وجدنا إن هذه العقوبات لم تغير الوضع بين إيران والدول الغربية، إذ أن العقوبات لن تستطيع حل المشكلة من جذورها والتفاوض الدبلوماسي هو الخيار المفضل(٤٨).

واستنفذ الطرف الأوروبي كفة وسائل التفاوض والمناورة مع إيران، حسب قول أحد الدبلوماسيين الأوروبيين، بسبب تباين وجهات النظر بين الطرفين حول المعضلة الرئيسية في الملف النووي، وهي مسالة تقديم إيران لضمانات نهائية بان برنامجها النووي لن يتخطى الجانب المدني إلى الأنشطة العسكرية تحت أي ظرف من الظروف. وهدد الطرف لأوروبي باستمرار بنقل الملف في آخر المطاف إلى مجلس الأمن الدولي، لكن يبدو أن هذه الخطة التي تحظى بدعم واشنطن وبتفاهم متصاعد من قبل موسكو قد تنقلب ضد الدبلوماسية الأوروبية، التي سعت حتى الآن إلى الظهور بثياب الجهة العاملة على تجنب التصعيد الإقليمي وحل الخلافات عبر المفاوضات(٤٩).

وقد عبر ممثلو الدول الأوروبية الثلاث فرنسا وألمانيا وبريطانيا في رسالتهم الموجهة إلى الرئاسة الدورية للإتحاد الأوروبي والتي قالوا فيها:" إذا لم تتعاون الحكومة الإيرانية معنا بشكل جيد، وإذا لم يتحقق التقدم الذي ننتظره منذ شهور خلال الأسابيع المقبلة فلن يبقى لنا خيار آخر سوى إحالة الملف النووي الإيراني إلى مجلس الأمن الدولي". وذلك بعد فشل الدبلوماسية الأوروبية وإخفاق "سياسة العصا والجزرة" في إيجاد حل سياسي لهذه الإشكالية الشائكة(٥٠).

وقال الرئيس الفرنسي، في (٢٠٠٩/١/١٧)، إن: "الوكالة الدولية للطاقة الذرية تشير إلى التطورات السريعة والمقلقة في برنامج التخصيب الإيراني، والجميع يعرف انه ليس له أي هدف مدني.

سيأتي وقت اتخاذ القادة الإيرانيين خياراً، فإما يسببون مواجهة خطيرة مع المجتمع الدولي أو نصل أخيراً إلى حل للازمة عبر المفاوضات التي بدأت قبل خمس سنوات[٥١].

أن هذا الموقف دليل واضح على نية القادة الأوروبيون حيال الملف النووي الإيراني، ومؤشر جلي في الاستمرار في سياسة الترغيب والترهيب حيال إيران.

يلاحظ في المفاوضات الحرص الأوروبي على إبقاء الطرف الإيراني في مركز التابع، كما حاول الطرف الأوربي أن يقبع إيران ساكنا انتظارا للإشارة التي يعطيها لها أو أن تكون حركتها في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطها.

فقد دخلت إيران عام (٢٠٠٧) وفي جعبتها مجموعة عقوبات فرضها عليها مجلس الأمن الدولي في أوخر (٢٠٠٦) لعدم انصياعها لمتطلباته بوقف أنشطة تخصيب اليوارنيوم.

ومع نهاية عام (٢٠٠٧) تضاعفت هذه العقوبات سواء تلك التي فرضها مجلس الأمن في قرار ثان في مارس/ آذار (٢٠٠٧) لنفس الأسباب أو تلك التي فرضتها الولايات المتحدة منفردة واستهدفت الدولة الإيرانية و مؤسسة الحرس الثوري[٥٢].

فقد فرض القرار الصادر من مجلس الأمن ضد إيران حظراً على بيع وشراء الأسلحة من إيران مما قد يعني فرض حصار على التسلح الإيراني إضافة إلى تجميد أرصدة العديد من الأشخاص المنخرطين في البرامج النووية والصاروخية الإيرانية[٥٣].

وفي ٤ مارس (٢٠٠٨) تبنى مجلس الأمن الدولي قرارا ثالثا بفرض عقوبات على إيران، مما أدى إلى تغليظ العقوبات المفروضة على البرنامج النووي الإيراني والأنشطة ذات الصلة، يرتكز القرار الجديد برعاية بريطانيا وفرنسا والمانيا على أساس ما توصل إليه وزراء الخارجية في الدول الدائمة العضوية في مجلس الأمن الدولي (الولايات المتحدة وروسيا والصين وبريطانيا وفرنسا) إضافة إلى ألمانيا في مؤتمر برلين في يناير (٢٠٠٨). ومثل القرارين السابقين لمجلس الأمن يتابع القرار الجديد الإستراتيجية المزدوجة المسار بفرض عقوبات معتدلة وتشجيع التعاون سعيا إلى دفع المفاوضات من خلال فرض الضغوط وحل القضية النووية الإيرانية من خلال المفاوضات الدبلوماسية

**تأسيسا على ما تقدم ،يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:**

- مادامت الدولة أو الوحدة السياسية تمتلك إستراتيجية شاملة تتبع وتنبع من السياسة العليا والفلسفة الاقتصادية والسياسية للدولة، فلابد من تطابق الاستراتيجيات التفاوضية التي تضعها الدولة من أن تكون منسجمة وموافقة وغير متعارضة في الغايات والأهداف العليا مع الإستراتيجية العليا الشاملة أو الوطنية. بعبارة أخرى، كلما كانت الإستراتيجية التفاوضية متطابقة ومتلائمة مع الإستراتيجية الوطنية الشاملة، كلما كانت ناجحة وتصب في خدمة المصالح العليا للدولة، والعكس بالعكس. كوسيلة ضغط، ترغيبا وترهيبا، على الطرف الآخر للوصول إلى الأخرى، التي قد تكون هي الأصل في المفاوضات.

- بما أن للاتحاد الأوروبي مصالح كبيرة في إيران، وخاصة في ظل غياب أمريكي في الساحة الإيرانية، فقد استخدم إستراتيجية منهج المصلحة المشتركة لتطوير تعاونها الحالي مع إيران، ولكن في الوقت نفسه حاول استخدام هذه الإستراتيجية كوسيلة للترغيب والترهيب حيال إيران، لتنفيذ إستراتيجية أخرى أصيلة في المفاوضات وهي إخضاع الطرف الإيراني للمطالب الأوروبية بوقف نشاطاتها النووية.
- حاول الطرف الإيراني استخدام منهج المصلحة المشتركة، وذلك نظرا لمصالحه الاقتصادية والتجارية مع الاتحاد الأوروبي، إلا انه استخدم بالأصل إستراتيجية منهج الصراع لإنهاك الطرف باستنزاف أوقاته وجهوده بشتى الوسائل والسبل المتاحة لديه، وذلك من أجل الاستفادة من الوقت والمضيّ قُدما في البرنامج النووي، وبالتالي فرض الواقع على الأطراف الأخرى والاعتراف بحقه في إنتاج الطاقة النووية السلمية.
- لقد فشل الطرف الأوروبي لحد الآن في تحقيق أهدافه وراء الاستراتيجيات التفاوضية التي اتبعها، ذلك لأن إيران استطاعت أن تفلت نفسها من محاولات إخضاعها لما يريده الطرف الأوروبي من وقف لبرنامجها النووي.
- أما إيران فقد اجتازت بنجاح وبمناورات ناجحة مرحلة طويلة من المفاوضات، أضاعت فيه وقت وجهد الطرف الأوروبي واستفادت من هذا الوقت لازدياد قدراتها وخبراتها وإمكاناتها، دون أن تلزم نفسها بشيء تعتبره خطرا على مصالحها الوطنية.

# الفصل الثاني
# استخدام الطرق المهارية لتطبيق المتفاوضات

**أولا: التقديم :**

أن الهدف من هذا الكتاب والمنهج المستخدم في إعداده و محاولة لتقديم معلومات وخبرات من الواقع للمديرين والأفراد الراغبين في أن يصوروا قدراتهم التفاوضية.

التفاوض ليس عملية حسابية ولكن نشاط يخضع للعديد من المؤثرات النفسية والخارجية طبقا لظروف البيئة التي نعيش فيها .

أن أصحاب المهارات التفاوضية يرتكبون بعض الأخطاء في التفاوض من خلال اكتساب المعرفة والمهارة في استخدام معنى الاستراتيجيات التي تمكنك من زيادة تأثيرك في النشاط التفاوض وحتى تضل أي درجة عالية من اللياقة التفاوضية في التفاوض لكنك تستطيع أن تدعم محاولاتك تجاه تطوير أدائك التفاوض من خلال اكتساب المعرفة والمهارة في استخدام معنى الإستراتيجيات التي تمكنك من زيارة تأثيرك في النشاط التفاوض وحتى تحصل إلى درجة عالية من اللياقة التفاوضية عليك ، تبدأ بمجموعة من التمرينات التي تساعدك على أسعى المتدرج لزيادة قدرتك على التأثير في الآخرين الحصول على ما تريد وإصدار القرارات العقلانية وعليك أن تبدأ بتعريفات كيفية صناعة القرار.

أنك تحتاج للتفاوض من اجل إعادة تنظيم النقاط المتعلمة في حياتك وهو أسلوب مشروع يعتمد على قدرتك على تكوين فهم تقدم به نفسك للمجتمع وللآخرين ويعنى قدرتك على استثمار الجوانب الإيجابية في نفسك وفى

الآخرين والتخلص عن الجوانب المظلمة من اجل تحقيق ما تريد
ثانيا: الفطرة التفاوضية :

أول ما يعرفه الإنسان منذ ولادته سلاح التفاوض بالفطرة عن طريق الصراخ والبكاء لتلبية طلباته وتزداد الخبرة التفاوضية مع نمو الطفل لتتناسب مع نموه العقلي والمجتمع المحيط به فهي تعتمد في المراحل الأولى على الجانب العاطفي ثم على ذكاء وقدراته الشخصية حيه أن الفرصة لم تتيح له لاكتساب المعارف والمهارات الفردية بما يتناسب مع حاجته العمرية والاجتماعية .

أن التحول من مرحلة اجتماعية أو عمريه لأخرى عملية مستمرة وتحتاج هذه العملية إلى تغيير موازى لها في معارف ومهارات الأفراد حتى يستطيعوا أن يتجنبوا المشكلات والخلافات والفشل في تحقيق ما يريدون.

أن المحيطون بالفرد لابد أن يصنعوا خطط لتعديل أساليبهم في التعامل معه بما يتفق مع التغيرات حتى لا يدفعون الأمور إلي صدام وصراع بصورة مباشرة أو غير مباشرة .

أن كثير من المشكلات الاجتماعية تنشا من الجمود في نمط العلاقات ثبات النظرة التقييمية للآخرين .وعدم الاعترافات بدرجة مناسبة بحجم التغيير أو محاولة أضعاف صار هذا للتغيير أو أعاقته لأنه قد يسبب بعض الخسائر أو فقدان بعض الامتيازات .

**ثالثا: الحياة تسيير بالتفاوض :**

أن الإنسان بصورة نظرية يتعلم ويكتسب الخبرات قد يستثمر في الحياة .تسير الحياة فالإنسان يعيش عصره ويحاول أن يستخدم فكرة وعقله في إيجاد

وابتكار الحلول لبعض الصعاب والمشكلات ولكنه لا يضع في حساباته الآثار الجانبية والتوعية لما يقوم به من ابتكارات واختراعات جديدة تحول المشكلات لصالح مجموعة مصالح مجموعة أخرى .

أن الإنسان قدم القوانين الطبيعية والاجتماعية إلى تؤكد أن لكل فعل رد فعل .

أن الحياة لا نستطيع فيها أن نعيش دون أن نتعلم كيف نتعامل معها وان نحصل على ما نريد.

**رابعا: التفاوض وفروع المعرفة البشرية :**

التفاوض علاقة اجتماعية الهدف منها التأثير على تصرفات متخذي القرار أو الفاعل . ونحن نعلم التفاوض بمعناه الأوسع والاشمل وأن نضع في حساباتنا مساهمة فروع المعرفة البشرية،التاريخ أن الصراعات والخلافات نشأت ونمت وكبرت .

- **التخصص:** التفاوض يتعلق على المال–النجارة–التسويق–أداء المجالات.
- **الإجـراءات** :يمر التفاوض بعدة مراحل بداية من الكلمة الشفهية إلى صياغة الاتفاقيات .
- **حاجـة اجتماعيـة** : أن فهم العملية التفاوضية يتطلب تحليل تاريخها وموضوعها وأصولها الإجرائية والحاجة الاجتماعي للوصول إلي الحل أو اتفاق من خلالها .

**خامسا : التفاوض علم وفن وأدب :**

أن التفاوض نشاط اجتماعي ولذلك كانت المهارات التفاوضية التي يستخدمها الإنسان نتائج فنون مارسها أبدع فيها وان الفنون التفاوضية ساهمت في تعريف المسافة ورسم الحدود التي يجب عدم تجاوزها في التفاوض وهذا ما يطلق عليه أدبيات التفاوض .

**أن فنون أدبيات التفاوض .**

تظهر الحاجة إلى البحث والدراسة لتقييم العلاقات والأنشطة التفاوضية التي تمثل المدخل الصحيح للوظائف التفاوضية .

أثبتت العديد من المواقف التفاوضية إن الاجتهادات والأساليب الغير مدروسة وغير المناسبة لم تصلح لتحقيق مكاسب وحلول مناسبة طرف واحد أو للطرفية ولذلك فان التفاوض أصبح فن أدب وعلم .

**التفاوض علم** : الحصول على نظريات قوانين علمية لتطبيقها هي مرحلة حديثة يجب الإلمام بها .

**التفاوض فن** : في استخدام أسلوب التكتيك والمهارات التي مارسها الإنسان منذ القدم .

**التفاوض أدب** :في استخدام الكلمة والرمز في التعبير بالصورة التي تخدم الهدف

**سادسا: دخول مجال التفاوض :**

ينظر إلي التفاوض على انه مواجهة المشكلات الصعبة والمزمنة ويعنى خذا إننا في حاجة إلى الجهد والوقت ولذلك فعند دخول المجال التفاوض عليك إن تحدد نوع التفاوض وتسعى إلى اكتشاف قاعدته وتحاول الوصول إلى حل شكل تدريجي حتى تصل إلى الهدف المطلوب

**سابعا: التفاوض يولد أم يصنع**

التفاوض مهارة إنسانية تحتاج إلى اختيار الشخصية المناسبة لاكتسابها أو تطويرها أو استخدامها للوصول إلى درجة مناسبة من المهارة وتحقيق مستوى إبداعي يحتاج إلى الاستعداد الشخصي للقيام بهذه المهمة . سلوك التفاوض هو أداء آنساني تفاعل مع البيئة التفاوضية وتكوين الشخصية التفاوضية هو أداء آنساني تفاعل مع البيئة الاجتماعية التي مشا فيها الفرد وما قدمته من اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو ممارسة العملية التفاوضية والشخصية التفاوضية تحمل الكثير من القيم التي تساهم في تكوين اتجاهات منها نحو الأيمان بالتفاوض ودرجة الرضا في البيئة التفاوضية تمثل عنصرها مما في ضمان استمرار العملية التفاوضية .

**توصيف وظيفة المفاوض :**

- الاستعداد النفسي للقيام بالتفاوض وقبوله كقيم إيجابية لحل المشكلات .
- السعي لاكتساب المهارات في علوم التفاوض وتكوين ثروة أدبية لغوية لاستخدامها في التفاوض .
- التقدير الصحيح للأمور ومهارة التعامل مع الآخرين .
- الابتكار وتوليد الأفكار والسيطرة على التحكم في التصرفات في الأزمات

- القدرة على ضغط الأسرار والمعلومات واستخدامها بدرج عالية ومناسبة .
- الصبر لبلوغ الهدف والمحاولات المستمرة وعدم اليأس .

**ثامنا: المفاوض السلوكيات – الاتجاهات – التعدد – سيطرة قوية.**

| م | منافس | متعاون |
|---|---|---|
| ١ | يسعى للسلفة | يؤكد |
| ٢ | يهاجم وجاهز للجدل | يستقبل ويستمتع ويهتم بالعلاقات |
| ٣ | الاهتمام على حساب الغير | إستراتيجية مؤكدة ومحررة |
| ٤ | يستغل منصبه ومركزه | يركز على حل المشكلات |
| ٥ | لا يتعاون | عملي |
| ٦ | يحب السيطرة | |

| م | المتجنب | متوافق |
|---|---|---|
| ١ | يكره التحدث ويراوغ | يتوافق ظاهرا ويتصرف بحرص |
| ٢ | متشكك ويأخذ جانبا | يتصرف بحرص ويظهر الموافقة |
| ٣ | يتجنب المسئولية في القرارات ويكره المخاطرة والالتزام بالقواعد | ولا ينافس |
| ٤ | متشام دبلوماسي يتجنب الاتصالات | يضحى بنفسه ويتحمل الأعباء |
| سيطرة بسيطة | | |

## كيف تأخذ ما تريد

### أولا:ماذا أريد.

نحن مجبرون على التعامل مع من حولنا فنحن لا نختار من نتعامل معهم فنحن جزء من المجتمع .

وفى كثير من الأحيان لا نستريح إلى من نتعامل معهم ولكن لا نستطيع الاستغناء عنهم لأننا نحتاج إليهم. ولذلك نستطيع أن نتفاوض معهم .ونحتاج في ذلك إلى معلومات ومعارف ومهارات تفاوضية حتى نستطيع أن نعدل السلوك التفاوض مع الآخرين وتحتاج في ذلك إلى :

- فكر بعقل في عملية التفاوض .
- الاقتناع بان التفاوض عمل مشترك.

### ثانيا : تمهيد الطريق بالآخذ والعطاء:

يجب تكوين اتجاهات جديدة نحو إمكانية تبسيط الجوانب التي تراها صعبة معقده في مجال التفاوض.

قبل أن تأخذ عليك أن تدرس ماذا سوف تعطى علي التركيز على بعض النقاط المباشرة في هذا المجال.وتوضحها أسئلة استرشادية ثلاثة:

- هل تتجنب قول انك تريد لأنك تخشى رج الفعل من الطرف الآخر .
- هل يتوقف الناس عن سماعك قبل توقفك عن الكلام .
- هل تشعر بأنك مهذب أو عنيف عندما تتفاعل مع الناس في حل المشكلات الإيجابية تقوم على محاور ثلاثة .

- ماذا تريد بالضبط .
- ماذا يريدون بدقة .
- كيف تجعلهم يستمعون إليك .

(اصنع الموقف بالطريقة التي تجعلهم يقبلون) .

**ثالثا: ماذا تريد بالتحديد ؟**

أن تحديد هدف التفاوض بدقة يعنى تحديد ماذا أريد .بعدا عنه بصورة أستطيع أن اقتبس بها النجاح الذي أحققه في كل خطوة تفاوضية وفى نهاية عملية التفاوض نفسها .

وتجزئة الهدف الهام في التفاوض هو الطريقة الصحيح للتعامل مع نفسي لتحديد ما أريد ؟ وغالبا فان الشيء الذي يريده الإنسان كمفاوض يكون جزء مركبا أو مرتبطا بجوانب اقتصادية واجتماعية وسياسية ولذلك يجب تحويل الهدف العام إلى مجموعة أغراض بمرحلة وسيطة تفرق فيها بين الجوانب المختلفة المحددة للموضوع التفاوض

وهذه الأغراض التفاوضية يسهل التعامل معها في كل القوانين والقيم والرغبات العامة وتستطيع أن نقيس المدى الذي نصل إليه في كل مجال وتقسم الأغراض إلى أهداف محدده ،وهي التي يقوم المفاوض بالتعامل مع الطرف الآخر من خلالها .

**الأهداف التي تعود على المفاوض من التعامل مع الأهداف :**

- سهولة التعامل مع الأجزاء وقياس نتائجها .
- تقويم وتأخير الأجزاء والاستفادة من ذلك فى العملية التفاوضية .

- تكون أكثر تحكما في الأمور .
- شعورك بالقوة وانك تركز على الهدف ثم تنتقل الي الآخر .
- توزيع وقتك وجهدك على مسار التفاوض .

لان المفاوض الذي لا يستطيع التعامل مع أهدافه يقدم لمنافسة زمن كبير كي تتلاعب ويحقق أهدافه . ولذلك فان تجزئة الهدف يساعد على استخدام محتويات التفاوض بمهارة .

## رابعا : ماذا يريد المفاوض الآخر :

أنك مطالب قبل أن تتعلم ماذا سوف تقول للطرف الآخر أن تتعلم كيف تمهد الطريق ثم كيف تنطلق بالسرعة المناسبة بحيث تضمن إنصات الآخرين وتعلم كيف تصل إلى الفروض التي وضعوها للتعامل معك وعليك أن تتذكر أن هناك الكثيرين لا يعرقون أغراضهم أو ماذا يريدون وعليك مساعدتهم في تحديد ما يريدون .

**ماذا يريد الجانب الآخر فعلا :**

- يريدون أن يشعرون بالفخر والتجنب بالشعور بالورطة والمخاطرة المستقبلية .
- الاعتراف بهم على أهميتهم وتميزهم .

**خامسا : كيف تقيد صياغة مهاراتك التفاوضية :**

أنك في موقف تفاوض دائم مع من حولك وعليك أن تحدد بصفة دائمة كيف ينظر الآخرين لديك .

إنك تري نفسك تحمل العديد من الصفتين التي نؤهلك للنجاح والتفوق والتميز ولكنك لست كذلك لأنك لا تستطيع أن تسعي للوصول إلي ما تريد أنك تعطي وتعطي بل تخلف في العطاء حتى تعود الآخرون منك على ذل ويصفونك لأنك مخلص ومعطاء ولكنهم اكتفوا بتوجيه علمان الشكر إليك وعن سماعك قرار التميز لا يلتفتون إليك عليك ولكن يلتفتون إليك عليك وأن تعيد صياغة مواقفك وتصرفاتك معهم باستخدام ما تملك من مؤثرات أن تتعلم كيف تفعل ذلك .

**القوة التفاوضية ( المعادلة التفاوضية )**

**أولا الوقت :**

- المواعيد النهائية
- متى تتفاوض
- انك تحتاج للوقت والتفكير

ثانيا المعلومات :

- أهميتها
- قنوات المعلومات غير المباشرة
- سرقة المعلومات

ثالثا السلطة :

- صانعوا القرار
- السلطة المحددة
- السلطة المحددة قيود لصالحة
- القيود على الفحص والمعاينة .

رابعا : موقف التفاوض :

- مكونات موقف التفاوض
- الإطارات التي يعمل فيها التفاوض ( الاقتصادي والتجاري – السياسي – الثقافي والفكري – الاجتماعي – العسكري )

**إطار المفاوضات**

دراسة جدوى العملية التفاوضية – الإطار الحاكم للعملية التفاوضية يتحدد من خلال أربعة عناصر حاكمة تتداخل مع بعضها حتى تعطيل قوتك التفاوضية وحتى تساوي بها مهاراتك في التعامل مع ( الوقت – المعلومات – السلطة – الموقف )

أن الناس في حاجة إلى الوقت لنيل أي شيء جديد أو مختلف وكلا الفريقين يدخل في دورة نقاش ذات أهداف غير حقيقية حيث أنهما يبدأن بجميع أنواع المفاهيم والافتراضات الخاطئة .

أنك عندما تطلب من الناس إحلال أفكار قديمة بأفكار جديدة تبدو كما لو كنت تطلب منهم التخلي عن قدامي الأصدقاء مهما كان الأمر خاطئا أو صائبا حاول أن تضع نفسك مكانهم إذا كان منطقيا أن يكونوا أكثر تقبلا لوجهه نظرك بشرط توفر الوقت لتوفيق أوضاعهم . والوقت أما يكون حليفك أو عدوك .

**أولا : المواعيد النهائية :**

أن المواعيد النهائية هي أشياء حتمية وتجبر كلا من الطرفي على أيجاد الحلول عليك أن لا تخبر أحدا بالميعاد النهائي بل تنتظر أن تعرف العلاقات التي تكشف الميعاد النهائي للطرف الآخر عن طريق :

- دخول طرف في المفاوضات فجأة .
- اتخاذ موقف أكثر لينا من ذي قبل .
- التنازل عن بعض القضايا .
- الإمساك بزمام المناقشة .
- الانشغال بالوقت الذي مضي .

وعندما تظهر هذه العلاقات عليك أن تستخدم ضغط الوقت لتصعيد المناقشة أو تحديد ميعاد نهائي وكن حريصا عندما تضع ميعاد نهائي لان المفاوض يمكن أن يكترث بكلامك ويتجاهل بمجرد هذا تفقد مصداقيتك **ثانيا:**

## متى تتفاوض ؟

اختيارك للتوقيت التي تبدأ فيه المفاوضات له تأثير على نجاحك .

## ثالثا : انك تحتاج لوقت في التفكير .

عدم البدء في المفاوضات دون النظر يعين الاعتبار إلى كيفية قيامك بإتاحة الوقت لنفسك في التفكير يغير من إدراك الأمور بعد وقوعها إلى إدراك الأمور قبل وقوعها وهذا ما نطلق عليه البصيرة .

**المعلومات**

**أولا: أهميتها :**

يتفق الجميع على أن المعرفة هي القوة وطبقا لقاعدة الجهد المبذول ( انه إذا كان صعبا للغاية للحصول على شيء ما فانه لن يحصل عليه ) .

**ثلاث نقاط رئيسية للحصول على المعلومات :**

١. معرفة مكان المعلومات .

٢. إتاحة طريقة الحصول عليها .

٣. التنظيم لتلقي هذه المعلومات .

**ثانيا : قنوات المعلومات غير المباشرة :**

يوجد مستويات من الاتصال أحدهما مباشر ويحتوي على المعلومات التي تقال على مائدة التفاوض والآخر غير مباشر يتكون من المعلومات التي ترد عبر قنوات متنوعة غير رسمية .

القنوات غير المباشرة تنشأ لأنها حتمية فمن ناحية قد يكون لزاما على المفاوض أن يظهر عنيدا حتى بقي متطلبات رؤساء في العمل ومن ناحية أخري لابد له أن يبدو معقولا للحقم إذا أراد أن يترك الخصم راضيا على الاتفاق .

أن القنوات الغير مباشرة المذكورة فيما بعد ضرورية لإكمال الاتصال المفتوح كما أنها توجد منظورا أعمق لحديث مائدة التفاوض .

- حيل مهنية للتخلص بواسطة المسئولية .
- محادثات غير رسمية أو أسرية .
- انخفاض الأسعار وتصريحات الرأي العام .

- المذكرات والملاحظات والمستندات المفقودة التي تدل عن عمر .

**ثالثا : حماية المعلومات :**

من وجهة نظر التفاوض فأنني أفضل وجود سياسة أمنية صارمة وجادة نبدأ باتخاذ موقف يؤكد على أهمية الحاجة لحماية المعلومات وتوفير الأمن والسلامة يجب توفير الأموال والسلطات التي تنفذ التعليمات لمن هم مسئولين عن حماية المعلومات .

**القواعد التالية تساعد على الحد من مخاطر التجسس في عالم الصناعة :**

- اختيار الأشخاص الكتومين في المواقف الثابتة .
- استبعاد أي شخص ليس له دخل بمعرفة المعلومات .
- التأكد من أن يتم فورا الإبلاغ عن الرشاوى .
- قدم بيانات قليلة .
- أوجد شبكة الاتصال في داخل الشركة لمعرفة من يحاول الاتصال به عن طريق الخصم .
- تعامل مع كافة المستندات بسرية تامة والتأكد من مكان حفظها .
- غير من أسلوب عقد الاجتماعات وكذلك تغير الخرافات .
- معرفة عدد قليل جدا برقم العطاء النهائي .

معظم المشترين والبائعين وخاصة العاملين في الشركات الكبرى يعيشون في عالم ملئ بالأحلام وهم يستبعدون احتمال التجسس والتصنيف في عالم المفاوضات وربما يرجع هذا إلى أن معظمهم لا يحلمون بان يفعلوا هذا بأنفسهم والتجسس عن عالم الصناعة والتجارة .

**السلطة**

**أولا : صانعوا القرار :**

أن صانعي القرار تحقيقين نادرا ما يكونوا هم الجالسين وجها لوجه على موائد التفاوض .

**ثانيا : السلطة المحدودة :**

أن السلطة المحدودة مصدر قوة الناس بصفة عامة ويكونون في وضع أفضل إذا لم تكن لديهم السلطات الكاملة والمفاوضون محدد والسلطات يبرهنون على أنه يصعب التعامل معهم . إذ يمكنهم الحديث بدون لياقة لأنهم ليسوا هم اللذين يرفضون ولكن شخص أوشي ما أخر ويكتشف أنه الإجراءات – السياسات – الميزانية – مقاييس هندسية – أو لوائح الحكومة التي لا يمكن زحزحتها . ( قوتك وآنت لا تملك السلطة الكاملة اكبر منها عندما بملكها )

**ثالثا: السلطات المحدودة قيود لصالحك في التفاوض :**

يمكن لقيود السلطات الممنوحة لك أن تكون في صالحك وفيما يلي بعض القيود وتساعد الطرف الأخر على اتخاذ القرار :

**١) قيود مالية:**

- رأس المال في مواجهة قيود النفقات .
- المبالغ الصغيرة المسموح بصرفها .
- التفويض بالتوقيع في حدود المسموح به .
- موافقة المدير العام على الصرف .
- قيود التكلفة القياسية طبقا للدراسات المسبقة .

- موافقة الجهات الحكومية .
- الحد الأقصى والحد الأدنى للسعر .

٢) **قيود المدة المحدودة :**

- قيود مبالغ العربون المرفوع .
- قيود فترة القيود وفترات السماع .
- الدفعات المقدمة عن التوقيع على الصفقة .
- قيود نقاط التسليم
- قيود الضمان واستخدام الأنواع المناسبة .
- قيود التكاليف الفائدة طبقا للأسعار التي تناسبك .

٣) **قيود الإجراءات والسياسات :**

- أنواع العقود المختلفة .
- التقدير والتسعير والمراجعة .
- تقيم العمالة المطلوبة .
- الطوارئ وكيفية إدارة الأزمات .
- الإفصاح عن المعلومات وبعض البيانات .
- التعامل من أجل إنهاء العقود
- تكاليف المساعدة الهندسية على التدريب .

٤) **القيود القانونية والتأمينية :**

- الشروط والأحكام القياسية الخاصة بالشركة .
- اللوائح المعمول بها في هذا المجال

- المسئولية القانونية للأطراف المشتركة في التفاوض .
- متطلبات التامين الابتدائي وشروطه .

٥) **القيود الهندسية :**

- قيود على تغيير المواصفات وعدم متابعتها .
- تغيير حجم الصفقة قبل توقعها .
- القيود على فترات التخزين والصلاحية .
- الإيضاح عن الاستثمار التي تخدم التفاوض .

٦) **قيود اللجان التي تساعد :**

- لجنة المقايسات والمشتريات .
- لجنة الشئون المالية .
- لجنة الهندسة والتقييم .
- لجنة مراجعة الرواتب والحوافز .
- لجنة المظالم والشكاوي .
- لجنة التفاوض

٧) **القيود الأخرى :**

- قيود ارتفاع السعر وانخفاضه .
- قيود تسوية المطالبات السابقة أو الحالية .
- قيود الديون الخاصة بالشحنات الزائدة والديون المتأخرة
- كافة أنواع القيود الزمنية في الإنتاج والتسليم والدفع .

**رابعا** : **القيود عل الفحص والمعاينة :**

أن القيود على الفحص والمعاينة من أكثر الاتجاهات النى يحترس بها البائع الذي يريد أن يحقق مصداقية له حيث يعطي المشترين كم المعلومات التي تتمشى مع الحد الأدنى لاحتياجاتهم فقط

والمعاينة المحددة تتطلب الشجاعة إذ يجب على أن يكون مستعدا لرفض بعض الطلبات .

والفحص المحدد يؤتي ثماره لأنه يصعب على الناس أن يطرحوا أسئلة سليمة كما أن غالبية السائلين غير مستعدين لبذل جهد في السؤال وآخرون ليس لديهم الوقت لفعل ذلك والأمر يتطلب أكثر من حق القرد للتأكد من ضمان الإجابات السليمة .

**الموقف التفاوضي**

**أولا** : **مكونات الموقف التفاوضي :**

- نوع القضية كلما كانت ساخنة أعطت قوه للأطراف على الوصول للنتائج .
- توازن المصالح التفاوضية : يشجع على زيارة القوي الدافعة على للوصول إلي اتفاق .
- الاتجاهات التفاوضية أن عملية تكوين اتجاهات المفاوض يعتمد على ما يحمله من قيم ويمثل اقتناع المفاوض بأهمية العملية التفاوضية بأهمية العملية التفاوضية عملا هاما في زيادة فرصته في تحقيق نتائج مناسبة .

- الإمكانات البشرية تمثل العناصر البشرية المشاركة في عملية التفاوض بما تملك من استعداد شخص ومعلومات ومهارات اتجاهات أهم العناصر في دعم ونجاح العملية التفاوضية ويحكم التحكم اسهامة من خلال (عوامل شخصية – التدريب – الانسجام – الاختيار المناسب)
- تدريب وتثقيف المفاوضين .
- التقييم والمتابعة الدقيقة للخطوات والنتائج .

**ثانيا: الإطارات التي يعمل فيها التفاوض**

أن مجالات التفاوض تشمل جوانب ومجالات عديدة فى حياة القرد والأسرة والمجتمع وتحديد المجال التفاوض الرئيسي والمجالات الأخرى المتداخلة معه بصورة فهو يمثل أهمية كبيرة لتحديد الاستراتيجيات والتكنيكيات التي يحكم استخدامها في هذا المجال.

**التفاوض الاقتصادي والتجاري :**

من أهم المجالات التفاوض وقد ظهرت علوم عديدة فى الجوانب التجارية والاقتصادية يمثل التفاوض في العنصر الأكثر أهمية فى المهارات.

**ومن خصائص التفاوض التجاري والاقتصادي :**

العدالة في الاتفاقيات والمرونة – الاتساق – الزمن يلعب دورا – السعي لاستمرار العلاقات – الوضوح في الحقوق والواجبات

**التفاوض السياسي :**

هو مجال أكثر تغيير أو تطورا ومهارات التفاوض السياسي هي إحدى الدعائم الأساسية للعلم في هذا المجال.

المسئولية القانونية للأطراف المشتركة في التفاوض متطلبات التأمين الابتدائي وشروطه .

**القيود الهندسية :**

- قيود على تغيير المواصفات وعدم متابعتها .
- تغيير حجم الصفقة قبل توقيعها .
- القيود على فترات التخزين والصلاحية .
- الإيضاح عن الاسمار التي تخدم التفاوض

**قيود اللجان التي تساعد:**

- لجنة الشئون المالية .
- لجنة الهندسة والتقييم .
- لجنة مراجعة الرواتب والحوافز .
- لجنة المظالم والشكاوي .
- لجنة التفاوض .

**القيود الأخرى :**

- قيود ارتفاع السعر وانخفاضه .
- قيود تسوية المطالبات السابقة أو الحالية .
- قيود الديون الخاصة بالشحنات الزائدة والتسليم المتأخر .
- كافة أنواع القيود الزمنية في الإنتاج والتسليم والدفع .

**ثالثا: القيود على الفحص والمعاينة :**

أن القيود على الفحص والمعاينة من أكثر الاتجاهات التي يحترس لها البائع الذي يريد أن يحقق مصداقية له حيث يعطي المشترين كم المعلومات التي تتمشى مع الحد الأدنى لاحتياجاتهم فقط .

والمعاينة المحددة يؤثر ثماره لأنه يصعب على الناس أن يطرحوا أسئلة سليمة كما أن غالبية السائلين غير مستعدين لبذل جهد في السؤال وآخرون ليس لديهم الوقت لفعل ذلك والآمر يتطلب أكثر من حق الفرد للتأكد من ضمان الإجابات السليمة .

**والمناطق التي يعمل لها التفاوض السياسي هي :**

١. ممارسة الحياة الديمقراطية – العلاقات بين القوي السياسية والأحزاب – العلاقات بين الحكومة والرقابة الجماهيرية– التنسيق بين أجهزة الدولة.

**خصائص التفاوض السياسي :**

اختيار الوقت المناسب وانتهاز الفرص وحشد القري المتاحة واللجوء غالى الأساليب الانتهازية والخداع – الابتكار .

٢. **التفاوض الثقافة والفكري :**

آدت المتغيرات العالمية وتطور وسائل الاتصال وتدفق المعلومات إلى تغيير الاستراتيجيات التفاوضية بين الدول والمجتمعات خارج وداخل المجتمع وتستخدم وسائل الاتصال البسيطة والمعقدة في تحقيق أهداف التفاوض الفكرية حيث تملك عناصر التأثير والإبهار والتثبيت للمعلومات

خصائص التفاوض الثقافي والفكري :

النتائج تحتاج إلى وقت – تعتمد على الفكرة والمعاني والصور – تحتاج إلى التعرف علي قيم واتجاهات الطرف الأخر – تعتمد على الإقناع والإبهار .

**٣. التفاوض الاجتماعي :**

هو التفاوض الذي يمارسه كل فرد منذ ولادته بشكل غريزي للحصول على احتياجاته ويتطور بشكل التفاوض عندما يتقدم القرد في العمر.

**خصائص التفاوض الاجتماعي :**

يعتمد على التعامل مع القيم – تحركه الميول العاطفية والعادات والتقاليد – الخبرة تلعب دورا مهما في موقف التفاوض – محدود المرونة وصعب تغيير موقف الأطراف .

**٤. التفاوض العسكري :**

هو أحد الأنشطة التي لا تأخذ بها الأطراف المتصارعة وقد يكون سبيلا لالتقاط الأنفاس أو الاستراحة كخدعة لإعادة ترتيب الأمور. ولا يتم في وقت الحروب فقط ولكن يعمل كمبدأ لعلاقات التعاون العسكري.

**خصائص التفاوض العسكري :**

يعتمد على الوساطة –يتم في نطاق سري وعدم العلانية ويمكن العودة للجوء إلى القوة أو التهديد وسحب بعض الامتيازات .

وسائل الاتصال التفاوض

وسائل الاتصال المباشر هي طريقة الاتصال الكلامية المكتوبة أو الشفهية التي يترتب عليها التفاهم حول موضوع معين .

وسائل الاتصال الغير مباشرة هي عملية اتصال يترتب عليها فهم إحساس وشعور المفاوضية دون أن يكون هناك تبادل كلام بينهم .

وسيلة الاتصال المباشر يقتصر دورها على نقل وجهات النظر الرسمية إما ردود الفعل اتجاه موضوع الرسالة الرسمية وينفصل إدراكه من خلال وسائل الاتصال الغير رسمية أثبتت التجارب أن حوالي ٧٠ : ٧٥% من المعلومات الداخلة في العملية التفاوضية يتم الحصول علينها بطرق اتصال غير مباشرة .

أولا : **الكلمة .**

ثانيا : **الجملة ( استخدام القواعد اللغوية وتحقيق الهدف المنشود)**

ثالثا : **الاتصال البصري .**

رابعا : **الاتصال الحركي .**

خامسا : **الصمت والسكون .**

**السؤال التفاوضي**

أولا: **فنون ومهام الأسئلة التفاوضية :**

يتوقف تأثير الأسئلة ونجاحها في تحقيق الهدف منها على الزمن الأسلوب أو المضمون :

**كيف يحقق سؤال التفاوض أهدافه :**

جذب الانتباه – جمع المعلومات – إعطاء المعلومات بطريقة مبسطة – تشجيع الآخرين على المشاركة – التوصل إلى النتائج الختامية

ثانيا : **محاذير في الأسئلة التفاوضية :**

تجنب الأسئلة التي تكشف عن المجال – عدم التطفل – بعض الأسئلة لا تحقق المطلوب منها .

احكم على نفسك وقرر إلي أي مدي أثرت هذه العوائق الشائعة في إعاقة فاعليتك في طرح الأسئلة في الماضي حيث يمكن التغلب عليها .

ثالثا : **الأنماط المختلفة من الأسئلة لأغراض متنوعة :**

تصرف الأسئلة ألي أغراض متنوعة ويمكن صياغتها بأساليب كثيرة

## استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

أولا : **استراتيجيات التفاوض :**

لا ينظر المفاوض المتمرس إلي عنصر واحد أثناء عملية التفاوض ولكنه ينظر بصورة شاملة للموقف .وإستراتيجية التفاوض هي الخروج بأفضل النتائج الممكنة للطرفين.

ثانيا : **سبع استراتيجيات للتفاوض :**

- الأولى ركز على قوتك .
- الثانية كن صبورا وتذكر قاعدة ٢٠/٨٠
- الثالثة اكتشف الخيارات المطروحة واستفد منها .
- الرابعة ارسم ملامح شخصيتك .
- الخامسة بناء جسور
- السادسة عليك أن تنظر بعين الاعتبار إلي الاتفاق وتقديم التنازلات .

- السابعة عليك أن نتعرف على من بيدهم الأمور ومنهم على استعداد للتفاهم .

ثالثا:**التكتيك التفاوضي :**

حيث أن المفاوض يقوم إلي تحويل المعارف والمعلومات التفاوضية من حيث القواعد والنظريات وأساليب الاتصال إلى شكل أدائي يتناسب مع إمكاناته وظروف الموقف التفاوض وفى نفس الوقت يحقق الهدف من العملية التفاوضية.

رابعا: **خمسة وسبعون تكتيك تفاوض :**

التجنب والتحاشي – التوافق – قطرة الغبث الجميل والقبيح – ملق الأخطاء – البيانات المضللة – الحصول على أشياء صغيرة فوق الصفقة.

**التفاوض وإبرام الصفقات**

## صناعة الصفقات الناجحة :

- لا تضرب مائدة المفاوضات بيدك
- لا تصرخ في وجه مفاوضك
- لا تهدد  أو تتوعد .

أولا: **صناعة الموقف أو الحدث التفاوض :**

- عندما تتحدث عن احتياجاتهم يكونون أكثر استعداد للاستماع
- عندما تتحدث عن احتياجاتهم يكونون أكثر استعداد للمناقشة

**مجال اهتمامهم : مجال أوسع عام : مجالك الخاص**

- عندما تبدأ باهتمامهم اجعلهم يشعرون انك تنقسم وجهة نظرهم وتؤيدهم
- عندما تنتقل للمجال الأوسع راقب ردود أفعالهم واستثمرها في التحرك من منطقة إلي أخرى.
- عندما تنتقل لمجالك الشخصي عليك أن تختار بين الاستمرار والتأجيل حسبما تشعر أو تقدر مصالحك يجب أن يتذكر المفاوض دائما وفي كل موقف أنه ليس أمامه إلا أحد حلول ثلاثة وهي قبول الوضع الحالي– ترك المفاوضات – تغيير قدر مناسب من الاتجاهات فليس هناك حالة تفاوضية تنتهي بنصر أو هزيمة ولكن يجب ان يكون هناك تحديدا لما يحكم الحصول عليه .

ثانيا : **أخطاء قاتلة في طريق التفاوض :**

- التصعيد غير المنطقي للأمور .
- الهروب بدلا من التفاوض
- الثقة الزائدة في قدراتك التفاوضية

ثالثا : **الاجتماعات التفاوضية الثلاثة :**

المكسب الخسارة – الخسارة الخسارة – المكسب المكسب

قبل المفاوضات أن تكون مفاوضا جيدا أشبه بان تكون عداءا جيدا فآنت تعرف بالفعل ما تفعله ولكنك تستطيع أن تفعل افضل من خلال تدعيم خططك والتقدم نحو الهدف وبما تعرفه فى المجال والمنافسة التي أنت فيها .

القضايا التي تعتقد أنها على درجة من الأهمية فى البداية تتلاشى مع تقدم سير المفاوضات .

رابعا : **الطلبات غير القابلة للتفاوض هل هي قالبة للتفاوض :**

أن المطالب الغير قابلة للتفاوض خطيرة على الطرفي الذي يقدمها لأنها يمكن أن تلهب الطرف الآخر . مما يقتحم الوصول الي طريق مسدود على كافة الموضوعات .

خامسا : **كيف تقدم تنازل لمفاوضك :**

- التنازل : التنازل يؤثر في كيفية تجاوب المشتري لتنازل ما من البائع
- عندما يكون واحد أو أكثر من أربعة.

المسالة الأساسية في التفاوض هي ما أذا كان تنازلك الوحيد أكثر قيمة من تنازلا من الأربع آلاف ماذا سنفعل من اجلي وهذه هي النقطة التي تستحق الاهتمام بحق .

- التنازلات التي لا تقدم شيئا.
- أخطاء غبية خاصة بالتنازلات.

سادسا : **الاستماع اقل التنازلات التي تقدمها تكلفة**

كيف تود أن تقدم تنازلات للطرف الآخر بدون إعطاءه شيئا ملموسا له قيمة أن الأمر سهل وما عليك إلا أن تستمع له فالاستماع هو اقل التنازلات تكلفة عليك بل قد يكون أكثر أهمية على الإطلاق .

سابعا : **الاستماع الجيد بعض القدرة على الإقناع الجيد :**

أن التجارب على الإقناع ليست نمازج دقيقة للعالم الواقعي أن الحكم التجاري السليم الحسي المنطقي لرجال الأعمال هو السبيل الوحيد لملىء الفراغات التي يتركها البحث

ثامنا : **الاعتراضات كيفية التعامل معا :**

الفرق بين المفاوضات الناجحة والفاشلة قد يتوقف على كيفية حسن التعامل مع الاعتراضات

تاسعا : **كيفية ينبع وجهة نظرك :**

أن تبادل وجهات النظر يعتبر عملية تفاوض . عملية صعبة للغاية لان الأفكار والآراء مثل الممتلكات لا يجب الناس أن يتخلوا عنها . **مهارات التفاوض بالهاتف : كيف ؟.**

لا تفاوض باستخدام الهاتف إلا إذا كنت مضطرا لذلك

## ما افعله ما لا افعله

عدد من أوامر ونواحي المفاوضات بالهاتف وهي مقبولة معقولة يبدأ أنها تنسي مرارات في خضم إنجاز الأمور .

**المفاوضات بالهاتف متى تنظر أليها بعين الاعتبار**

رغم أفضلية المباحثات وجها لوجه إلا أن اختيار الهاتف كوسيلة للتفاوض فهو أداة عطية لشد الانتباه من يصعب التحدث معهم من غير الهاتف .

أن الصفقات السريعة عادة ما تكون سيئة لطرف أو لأخر .

أن التفاوض بالهاتف هو أسرع وسيلة لعقد الصفقات السريعة حادي عشر كيف تهزم عواطفك وحساسيتك أثناء التفاوض

**العواطف**

تلعب دورا قويا في التفاوض لان الناس يكتشفون أن من الصعب عليهم أن يتحملوا الانفجاريات العاطفية متوقعة .

**العواطف :** الثمن الذي تدفعه إذا فقدت رباطة جاشة ( لا يمكن إصلاح ما أفسده فقدان المفاوض لرباطة جاشة ) .

**دراسة حالة في تقييم أداء التفاوض**

أولا : **من هو المفاوض الماهر :**

التفاوض من أكثر المهام صعوبة فهي تتطلب مزيجا من سمات عديدة لا تتوفر في المهمة وتتطلب علمية التفاوض تفهما حادا في طبيعة البشرية

ثانيا : **أقوال عن التفاوض**

ثالثا: **الوصايا ألاثني عشر للتعامل مع الصراع :**

- لا تكن مباشرا ( أفسح عن نفسك ولا تكتم مشاعرك ) .
- حاول أن تعبر عن مشاعرك .
- استمع إلى مزيد من المعلومات .

# الفصل الثالث
# التفاوض علم أم فن

**ما هو التفاوض ؟**

التفاوض هي العملية التي من خلالها نسعى للحصول على ما نريد من الأشخاص الذين يرغبون في الحصول على شيء منا . أو "هي عملية حل النزاع بين شخصين أو أكثر حيث يبدأ الطرفان بتقديم تنازلات أو تغيير الشروط للوصول إلى صيغة ترضي الطرفين" وهي أيضا تشبه بلعبة الورق حيث تبدأ اللعبة بعدد من الأوراق القيمة و غير القيمة لدى كل فريق والفائز هو الذي يجمع اكبر عدد من الأوراق القيمة .

**صفات و مهارات المفاوض الجيد:**

التخطيط – حسن الاستماع – الحافز– الثقة – القوة – عدم الارتباك تحت الضغط – الوقار– الصبر– الإصرار– المرونة – الذكاء– الحكمة– القدرة على الإقناع – اقتناء المعلومة / المعرفة – مهارات الاتصال– مريحا و متعاونا– حسن المظهر– الدبلوماسية – المهارة – وزن الأمور و عدم إعطاء الأمر أكثر و لا أقل من حقه .

**أساليب التفاوض:**

الأسلوب"الأسود" – الأسلوب "الأبيض" – الأسلوب "الرمادي"

**أسلوب التفاوضي "الأسود" يعتقدون بالآتي :**

- الحصول على أكبر قدر من المميزات مقارنة بالطرف الآخر .
- أن عملية التفاوض تتم مرة واحدة فقط .
- الانتصار عن طريق الاحتكار .
- أخذ شيء مقابل لا شيء .

- حيل بذيئة ، السخرية .

**الأسلوب التفاوضي " الأبيض " يعتقدون بالآتي :**

- الحصول على أكبر قدر من المميزات مع مراعاة الطرف الآخر .
- إن عملية التفاوض قد تستمر لفترة أطول .
- مراعاة مطالب الطرف الآخر .
- النجاح من خلال التعاون .
- تجنب أساليب الاحتكار .
- تبادل شيء بشيء آخر .

**الأشخاص الذين يصعب التعاون معهم : "الأسلوب الرمادي"**

- لا يريد الوصول إلى حل ( لدية هدف غير معلن و ربما الهدف هو إفشال المفاوضات ) .
- يفتعل التعاون "الأسود" المتخفي.
- يتهرب من الإجابات المباشرة .
- يجارى ، يغاير، يكذب .

**التفاوض عن طريق شخص واحد أو فريق**

**التفاوض بفرد واحد:**

**الإيجابيات :**

- إمكانية السيطرة على الموقف .
- توفير في التكاليف .
- توفير في الوقت .
- سهولة المتابعة و التقييم .

- سرعة الإنجاز .
- التحديد الواضح للمسؤوليات .

**السلبيات :**

- احتمال افتقار الفرد الواحد لخبرات متخصصة .
- الإرهاق في التجهيز و عملية التفاوض .
- لا يصلح في حالة تشعب مظاهر قضية التفاوض .

**من خلال فريق**

**الإيجابيات:**

- إيجاد جبهة واسعة أمام الطرف الآخر .
- الاستفادة من التخصصات .
- تقليل التجهيز الشخصي .
- استخدام تكتيك العضو المتشدد و المتساهل .

**السلبيات :**

- احتمال الازدواج و تعارض الآراء .
- زيادة في التكاليف .
- زيادة في الوقت .
- زيادة في الحساسية بين الأعضاء .

مجال المساومة

**التفاوض هو تقدم الأطراف المتعارضة نحو بعضها البعض:كيف ؟**

| الطرف الأول | الوضع المثالي | | الحد الأدنى | |
|---|---|---|---|---|
| الطرف الثاني | | الحد الأدنى | | الوضع المثالي |

مجال المساومة

## جوانب التفاوض

**التخطيط** :

( بعد الاتصال المبدئي لإظهار النية بالتفاوض وتحديد لهدف الرئيسي)

- تحديد ودراسة المشكلة / قضية التفاوض .
- تحديد الهدف من التفاوض .
- تحديد القيود والفرص المتاحة للطرفين ( القوة التفاوضية ، الوقت المتاح ، الحاجة للمفاوضات ) .
- جمع و تحليل البيانات الأولية .
- تقييم المركز التفاوضي ( بناء على القيود والفرص ، هل هناك جدوى من عقد المفاوضات أم لا ؟ ) .

**الإعداد:** ( اتصال آخر لاقتراح مستوى المشاركة والمكان والوقت )

- الاختيار والإعداد لفريق التفاوض .
- الإستراتيجية التفاوضية المناسبة ( تعتمد على القيود والفرص) .
- إعداد مبدئي لأجنده التفاوض ( ترتيب الأولويات والوقت المتاح للوصول لها)
- الإعداد و التحضير للجلسة .

**تنظيم الجلسة التفاوضية :**

- تحديد الأدوار على الفريق المفاوض .
- تحديد مسئول لمتابعة أعمال الفريق .
- تجهيز مكان التفاوض .
- تجهيز أجنده التفاوض .
- تجهيز الوثائق و التقارير اللازمة .
- إجراءات الاتصالات بالطرف الآخر .

**تنفيذ عملية التفاوض :**

- قدم نفسك .
- أفتتح الجلسة .
- تطبيق الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة .
- التعاقد .

**المراحل الست لعملية التفاوض:**

- الاتصال.

- التجهيز.
- النقاش.
- الاقتراح .
- المساومة.
- الاتفاق.

١. **الاتصــال :**

يكون عن طريق اتصال هاتفي أو لقاء مباشر أو رسالة بريدية ولكن في المفاوضات العالية المستوى ، عادة يكون هناك طرف ثالث وذلك لان من يطلب المفاوضات هو عاده الذي يقدم اكبر التنازلات لذا فإن الطرف الثالث سيحل هذه المشكلة ويكون في نفس الوقت مضيفا للمفاوضات وإذا ما بدأت الخلافات يكون هو الوسيط لإعادتها.

- قبول المفاوضات بحد ذاته اعتراف بالطرف الآخر .
- هل الوقت مناسب لك للدخول أم التأخير أفضل ؟
- ما هو هدفك من عملية التفاوض ؟
- إذا كنت لا تعرف ماذا تريد بالتقدير سوف لن تحصل على ما تريد .
- يجب أن تكون شروط الدخول مشرفة .
- تحديد الخطوط العريضة مع إظهار الرغبة في المصلحة المشتركة .
- تحديد الأهداف المشتركة و التي يتم تحديد التنازلات من الطرفين
- ما هي المواضيع التي سوف نتطرق إليها ؟
- ما هي الأمور التي يمكن التفاوض عليها ؟

- احرص على الوصول إلى اتفاق مبدئي لبعض الشروط قبل الدخول في عملية المفاوضة .

## المعلومة قوة :

لاشك أن المعلومات التي يعرفها عنك خصمك سوف يستعملها في صالحه .

المعلومات تنقسم إلى مؤكدة ومعلومات محتملة. خصمك يبنى إستراتيجية في المفاوضات على معلوماته المؤكدة عنك ويستعمل المحتملة بشكل غير مباشر ليظهر عمق معلوماته عنك والتي ستؤدي بك للإفصاح عن معلومات أخرى أكيدة . لذا لا تعطي خصمك معلومات ذات تشعب يستطيع الاستفادة منها في عدة مجالات و لكن حاول تحديد الإجابة بالسؤال المطروح و اجعل ذلك في سياق من التعاون الإيجابي حتى لا يشعر بأنك لم تعطيه كل شيء .

## أدرس خصمك:

- أنت أقرب إلى الفشل من النجاح إذا عرفك خصمك أكثر من معرفتك لنفسك
- احرص على معرفة أفراد الخصم و قدر خبراتهم وصلاحياتهم .
- هل هو الجهة القادرة على اتخاذ القرار المطلوب؟ هل هناك قوى خارجية تؤثر عليه ؟

- هل لخصمك تاريخ في مفاوضات؟ هل يلتزم أم لا؟ وما هي الضمانات هذه المرة ؟
- لماذا طلب المفاوضات الآن ؟ هل هو لكسب الوقت أم هو طلب حقيقي؟
- حاول كشف أوراق خصمك .
- ادرس نقاط ضعف أفراد الخصم .
- استعمل ورقة الضغط لوضع إطار للمباحثات بحيث إذا حاد الخصم عن المسار المطلوب تستخدم ورقة الضغط.
- خلال المفاوضات خصص شخص لقراءة إشارات الخصم و ملاحظة ردود فعل كل شخص على كل نقطة مطروحة ربما تلاحظ اختلاف في وجهات النظر بين أفراد فريق الخصم يمكن أن تستغلها لصالحك .

### ٢. التجهيز لعملية التفاوض

- قرر ماذا تريد مع تحديد الأولوية التي تحتاجها .
- ضع تصور مبدئي للدخول و الخروج من عملية التفاوض .
- خمن ماذا يمكنك من الحصول عليه من عملية التفاوض .
- حاول أن تجعل عدد الأفراد متساوي للطرفين .
- تأكد من معرفة كل شخص من فريقك بأخلاقيات التعامل مع الآخرين .
- احرص على المحافظة على سرية المعلومات .
- حدد مسئوليات كل فرد من الأفراد في الإجابة على التساؤلات المتوقعة/ غير متوقعة .

- رتب طريقة للإشارة في حالة وجود فكرة جديدة لم يتم التطرق لها .
- تأكد من إلمام الأفراد بنطاق صلاحياته .
- أذكر مع تحديد الأولويات للرغبات ؟

(مهمة للغاية /متوسطة الأهمية/ قليلة الأهمية)

- حدد أهمية كل رغبة حسب الأهمية بالنسبة لك ؟

(عالي/حرج جدا / بالتأكيد لا اتفاق).

(متوسط/ مهم لكن غير حساس ).

(منخفض/ أرغب في تحقيقه و لكن ليس على حساب شيء آخر) .

- يمكن تقسيم الأولويات على عدة جولات و ليس بالضرورة تحقيق كل الأهداف من أول جولة .
- شروط الخروج هي بمثابة ورقة ضمان لعدم تلاعب الخصم .
- يعاد تقييم الأولويات والأهميات فور ظهور معلومات جديدة .

## أخطاء عامة يجب تجنبها.

- عدم إيجاد الوقت الكافي لتحديد ماذا تريد .
- عدم الواقعية في الدخول و الخروج من عملية التفاوض .
- عدم تحديد أولويات الرغبة .
- عدم تحديد مجال( أهمية ) لكل من الرغبات .
- عدم تحديد موعد تقريبي للانتهاء من مراحل المفاوضات .

### ٣. النقـاش :

- اسأل أسئلة مفتوحة و أسمع جيدا للجواب .
- أستمع إلى الإشارات التي تشير إلى العزم إلى الأخذ بالاعتبار لبعض النقاط
- استخدام المناقشة لقياس أراء الآخرين .
- حدد تسلسل النقاط .
- إظهار حسن النية : أنا مستعد للنظر لأي اقتراح بخصوص المشاكل المعروضة .
- استمع باهتمام .
- مستقبل الجدال الهدام .
- كون علاقة .
- موازنة الصلابة و المرونة

### تجنب الأتي :

- مهاجمة أو إيقاع اللوم على شخص معين لمشكلة معينة .
- التجريح الشخصي .
- عدم سماع وجهة نظر الطرف الآخر .
- التحدي .
- السخرية .
- تجنب التهديد .
- تسجيل نقاط متكررة للمواضيع المطروحة .

**الأسئلة الخاطئة :**

- الارتباك "دعنا نسمع ماذا يريدون " .
- هل أنت تسمعني
- هل أنت جاد !؟
- هل هذا اقتراحك الأخير !؟

**الأسئلة الصحيحة :**

- ما هي المعايير التي استخدمتها ؟
- ما هي أولوياتك ؟
- كيف تم حساب ذلك ؟

**٤. الاقتراح:**

**أقترح – ماذا يمكنك من مبادلته ؟**

الاقتراح هو عبارة عن عرض لما تستطيع تقديمه مقابل ما تريد الحصول عليه

- أستخدم لغة "إذا فأنني " إذا رغبوا في الاستجابة إلى بعض طلباتي فإنني مستعد للاستجابة لبعض طلباتهم .
- التزام الصمت و انظر الرد .
- أذكر ماذا تريد و لكن تجنب ذكر الشروط التي سوف تتفق عليها .

**الاستجابة للاقتراح**

- استخدام الأسئلة للاستجابة للاقتراح .
- لا تقاطع الطرف الآخر في حالة عرض لمقترح معين .
- كيف تعمل مقترح .
- قيم أهمية كل عرض حسب الأهمية بالنسبة لك ؟

| مقترح الخصم | بالنسبة للخصم | بالنسبة لك |
|---|---|---|
| عالي الحساسية | | |
| متوسط الحساسية | | |
| منخفض الحساسية | | |

- لخص الاقتراح
- لا تقول كلمة "لا "
- لا تستجيب بسرعة
- كيف تتقبل الاقتراح
- انظر إلى اقتراح بديل

٥. **المساومة**

ساوم – ماذا تستطيع من مبادلته ؟

- مساومة مقترح بأخر أو مقترحات عديدة بأخرى .
- المبادلة / المقايضة للوصول إلى حل محدد
- استخدم دائما الشروط "إذا فأنني."

- الاستجابة للمساومة ( لا تستجيب بسرعة و لا تظهر ذلك حتى و إن كان هو الهدف الرئيسي للمفاوضات ) .
- سجل ماذا تم الاتفاق عليه .
- لا تكشف أوراقك دفعة واحدة .

٦. **الاتفـاق**

- أهمية استخدام الأسلوب المناسب لإنهاء المفاوضة :

اشكر المشتركين في المفاوضات مع إظهار تخوف من حجم التنازلات التي قدمتها أنت لتحقيق الاتفاق ، فذلك سيجعل الطرف الثاني يتمسك بما حصل عليه و لن يحاول التملص من الاتفاق ضنا منه بالفوز في المفاوضات

- الاتفاق يمكن أن يكون خطرا !؟
- عدم الاتفاق حول الفرق بين النص و روح المعنى ( سلاح ذو حدين للطرفين )

**التوقف التام :**

عندما يصر الطرفين على نقاط خلاف :

- اكتب آخر نقاط تم الاتفاق عليها كي تكون قاعدة الانطلاق الجديدة .
- حاول تحجيم المشكلة و إعادة النظر فيها بجدية .
- موازنة الصلابة و المرونة ( معرفة أولويات الخصم )
- ابحث عن إشارات .
- التأجيل :

(حدد الموعد الجديد- المكان- النقاط التي سيتم طرحها) .

## نصائح عامة:

- لا تحسن الضن في خصمك إلا إذا كان هناك سبب لذلك .
- كن مستعد لتحمل بعض المجازفة .
- حاول إخفاء رغبتك في عملية التفاوض .
- شارك بأفكارك و شعورك مع مجموعتك .
- تمرن على عملية التفاوض قبل الدخول في التفاوض.
- أسأل خصمك بشكل مباشر ، ماذا يريد ؟
- اطرح أسئلة عديدة ، استمع بحذر للأجوبة و لاحظ كيف تقدم الأجوبة .
- تظاهر بأنك تعرف القليل في جزئيات معينة و من المحتمل أن يبوح لك بأكثر مما كنت تتوقعه .
- كن مستمع نشط ، واجعل خصمك يلاحظ فهمك لما يقول .
- ضع المناقشة في قالب سهل الفهم لخصمك .
- اترك المجال لخصمك لهضم و فهم أفكار جديدة .
- اطرح وجهة نظرك بطريقة عدم التهديد و من خلال طرح الأسئلة .
- استخدم الصمت كإحدى الإستراتيجيات .
- اجعل خصمك يشعر بأنك خبير و سوف يحترمك أكثر .
- حاول أن تجعل خصمك يقدم العرض الأول .
- أعرف اليوم النهائي لخصمك و تجنب أن يعرف يومك النهائي .

- تذكر أن خصمك سوف يبحث عن نقاط ضعفك .
- كن حذرا من اختلاف العادات .
- إذا حضر خصمك و معه خبير احضر خبير على كفاءة عالية .
- استعين بأشخاص لهم علاقة بخصمك للتأثير عليه .
- أعمل اتصال غير مباشر قبل عملية التفاوض .
- لا تتفاوض مع شخص لا يملك الصلاحية لإعطاء امتيازات كما تفعل .
- عند اقتراب نهاية التفاوض يمكنك عادة من الحصول على امتياز آخر
- سوف تحصل على الكثير من عملية التفاوض إذا كان الخصم يحترمك
- لا تحاول أن تكون الشخص الطيب المتساهل دائما.
- اجمع بين موضوعين خصوصا إذا عرفت أن الشخص الآخر يعتزم إعطائك واحد منهم .
- لا تعطي شيء إلا في حالة الحصول على شيء في المقابل .
- حاول إعطاء امتيازات صغيرة لكن اجعل خصمك يعتقد أنها كبيرة .
- لا تنتقد أو ترفض موقف الخصم مباشرة .
- إذا غضب الخصم لا تنفعل .
- قلل التوتر .
- ضع نفسك في مكان خصمك لتفهم وجهة نظره
- أعطى فرصة لخصمك لحفظ ماء الوجه عند تنازله أو إعطائك امتيازات .
- تأكد من أن خصمك مرتاح عند الانتهاء من عملية التفاوض لا مكانية التعامل معه مرة أخرى .

- حدد ما تم الاتفاق عليه في نهاية عملية التفاوض .
- تأكد من أن فريقك يدعمون القرارات النهائية و لا تنفرد بها .

**الحيل و الخدع في الاجتماعات:**

- أحذر من التجريحات الشفوية و الغير شفوية .
- أحذر من محاولة خصمك أن يجعلك تشعر بالندم .
- أحذر من تأكيد خصمك على أن الأمور سوف تكون بخير .
- أحذر من الطلبات المفرطة من خصمك .
- أحذر من زيادة حدة الطلبات المقدمة من خصمك .
- أحذر من خدعة انخفاض السعر .
- أحذر من خدعة ارتفاع السعر .
- أحذر خدعة الأشخاص الخيرين و السيئين .
- إذا حاول خصمك استخدام طرق غير مشروعة اعلمه بذلك و ناقشه .
- أحذر من التعمد بتهيئة الجو المحيط لتخويفك .
- أحذر من خدعة تضييق جدول الأعمال .
- أحذر من مناورة إما أن تأخذه أو تتركه .

سياسة التفاوض

هناك تعبير شائع في لعبة التنس هو(اللعب بالخبرة)، ويشير ذلك إلى الحد التنافسي الذي يصل إليه اللاعبون بعد لعب عدة مباريات مع منافسين لهم مما يوصلهم إلى أقصى حدود الخبرة في اللعب. وهذا هو السبب في أن

لاعبا ذكيا مثل(جون ماكنرو) يمكن أن يخسر أمام لاعب غير معروف بسبب انقطاعه عن التنافس لمدة ست شهور على الرغم من لياقته وتمارينه اليومية.

نفس الشيء يحدث في مجال العمل التجاري، كثيرون يتراجعون في المفاوضات في اللحظة الحاسمة في الوقت الذي يقتضي أن يقاتلوا فيه لإنهاء الصفقة. وبدلا من الثبات واستثمار كافة طاقاتهم تجدهم يتراجعون، ربما تخيلوا أنهم سوف يكونون أقوى وأكثر سيطرة في الجولة القادمة والتي قد لا تأتي أبدا.

ولكي تكون مفاوضا بارعا، فهذا الأمر لا يحدث لك يوما ما لأنك تتمنى ذلك، أو لأنك حفظت مجموعة من القواعد، بل لابد من الممارسة، ولابد لك من إظهار إمكاناتك عند اللزوم في ظل ظروف اللعبة.

إن استمرارك كمفاوض ذكي أشبه بالمحافظة على لياقتك أو بقائك في القمة في كل مباراة. فهو يتطلب تمارين يومية مع المحاولة المستمرة للنجاح الأفضل وتذكير نفسك دوما بالأساسيات.

بالنسبة لأولئك الذين يتوقف نجاحهم المهني وازدهار شركاتهم على عقد الصفقات، يعد الإلمام بفن التفاوض ضرورة بحتة،وليس فقط مسألة استحسان. إن قائمة الوظائف التي تتطلب إتقان مهارات التفاوض طويلة جدا وتشمل رجال الأعمال والمحامين والسياسيين،ومن يعقدون الصفقات الكبرى البارزة.

**في حقيقة الأمر:** تعد القدرة على التفاوض في نطاق واسع من المعاملات عنصرا حيويا للنجاح على أي مستوى إداري.

على سبيل المثال، ينبغي على المسئولين التنفيذيين أن يعقدوا صفقات قد يكون لها تأثير عميق على المسار المستقبلي لشركاتهم، وفي نفس الأثناء،يشترك المديرون المتوسطون في أنشطة لا تقل أهمية عن تلك الصفقات في بلوغ أهداف الشركة، وذلك على المدى البعيد، وبتراكم هذه الأنشطة بعضها فوق بعض. وحتى المشرفين والموظفين العاديين الذين لا يبدو أن وظائفهم تتطلب إلماما بالتفاوض،ينبغي عليهم ينبغي عليهم أن يتصارعوا يوميا مع مشكلات العمل،مثل طلبات زيادة الرواتب والترقيات والمسائل النقابية. ثم وبطبيعة الحال هناك أولئك الذين يعملون في المشتريات والمبيعات والمهن الأخرى التي يعد فيها التفاوض من الواجبات الرئيسية لمراكزهم الوظيفية.

إن الإلمام بالتفاوض من الألف إلى الياء يقود إلى "راحة البال" فكثيرا ما ينتهي الأفراد الذين لا يتقنون أساليب التفاوض إلى صفقة ما، ثم ينصرفون وهم يعتقدون أنهم قد فازوا بصفقة جيدة، بينما تكون الحقيقة عكس ذلك. وفي بعض الأحيان يشعر هؤلاء بسعادة غامرة دون أن يدركوا أنه كان بإمكانهم تحقيق ما هو أفضل بكثير.ففي حقيقة الأمر، أينما كنت تعمل ومهما كانت وظيفتك، فمن المستحيل"تقريبا" أن تتجاهل الحاجة إلى التفاوض ولو من وقت لآخر. ولكن مع الأسف، يعد التفاوض مجالاً يكمن فيه العديد من الشراك الخفية التي ترقد بانتظار الغافلين أو المتهورين.

**هناك قاعدة مهمة في التفاوض يجب أن تبقى نصب عينيك:**

نحن لا نحصل على ما نريده في هذه الحياة بل نحصل على ما نتفاوض بشأنه.

**فالتفاوض:** هو عملية النقاش المتبادل وتسوية البنود الخاصة باتفاق ما.

وهو عملية تبادلية بين طرفين لكل منهما احتياجات مختلفة.

أنه 'عملية اتصال بين شخصين أو أكثر يدرسون فيها البدائل للتوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم'.

و التي يحدد فيها كلا الطرفين احتياجاتهم المُدركة ويستطيعا معاً الوصول إليها.

إن التفاوض هو عرض دائم الحضور في حياتنا، في كل بيوتنا وأماكن عملنا، عندما يجري الحديث بين أب وابنه عن سبيل تحسين علامة الرياضيات ،فإنما هم يمارسون التفاوض،وينطبق الوصف ذاته على الزوجين عندما يتفقان على توزيع المهام في المنزل ومن سيتسوق الحاجيات في عطلة نهاية الأسبوع. وفي مكان العمل تحتل المفاوضات الموقع الغالب على غيره. فكلمة مفاوضات تعني بالأصل اللاتيني(negotiatus)أي"الاستمرار في العمل.

أن هدف التفاوض هو الوصول إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف، فالتفاوض الناجح هو الذي لا يكون فيه فائز مطلق أو خاسر مطلق، أما إذا اعتبر أحد الطرفين أن الهدف من التفاوض هو هزيمة الخصم وتحقيق الفوز

بـأي ثمـن، فـإن هـذا قـد يكـون لـه عاقبـة وخيمـة وقـد يـؤدي إلـى عكس المطلوب. ويتضح ذلك من هذين المثالين:

**مثال ١ :**

إذا أجبر العاملون في مصنع ما الإدارة على رفع الأجور بدرجة كبيرة عـن طريـق التهديد بالإضـراب عـن العمـل، فقد يكـون العمـال هنـا قـد حققـوا ظاهريًا الانتصـار في المفاوضـات على أصـحاب الشركة، ولكن ماذا سيحدث إذا لم تحقق الشركة أرباحًا كافية لتمويل هذه الزيادة في الأجور، قد يؤدي ذلك إلى تسريح العاملين، وبالتالي فهم الخاسرون في النهاية.

**مثال ٢ :**

تفاوضـت شـركتان بشـكل تنافسـي علـى كميـة محـدودة مـن المـواد الخـام كانـت جـاهزة للشـحن الفوري، وكانـت الخصـومة والعداوة مستحكمة بينهمـا فـي مجـال المبيعـات لسنوات طويلـة، فعرضـت إحدى الشـركتين سـعرًا بـاهظًا للمواد الخـام لعلمهـا أن الشركة الأخرى لن تستطيع دفعه، وبالتالي تمكنت من الفوز بـالمواد الخـام، إلا أن ارتفـاع التكـاليف منعهـا مـن تحقيـق الـربح المطلـوب ممـا أدى إلـى سوء الموقـف المـالي للشركة فـي النهايـة. ولكـن فـي المثـالين السـابقين ماذا لو أن محور التركيز تحول من التنافس إلى التعاون ؟

لقد كان بإمكان العاملين والإدارة في المثال الأول أن يتوصلوا إلـى حل وسط بصـياغة زيـادة فـي أجـور العمـال يـتم ربطهـا بتحسـن الإنتـاج ورفـع أربـاح الشركة، فيتم بذلك تلبية حاجة العمال للمزيد من المال وحاجة الشركة للمزيد

من الإنتاج والأرباح، وفي المثال الثاني كان يمكن أن يتفق الطرفان على تقسيم المواد الخام بينهما على نحو منصف يضمن استمرارها في الإنتاج.

**مما سبق يتضح لنا:** أن الميل لتبني الحلول الوسط هو الأساس الذي يرتكز عليه التفاوض المؤدي لفوز كلا الطرفين.

ولابد هنا التمييز بين التفاوض بهذا المعنى وبين ما يقوم به بعض الأطراف من التلاعب والخداع والإكراه الإجباري حتى يصلوا لاحتياجاتهم على حساب الأطراف الأخرى.

عليك أن تنتبه إلى أن الهدف من التفاوض ليس فوز طرفي التفاوض في كل ما يصبون إليه، التفاوض هو وسيلة تشعرك أنت والطرف الآخر بينما تغادرا طاولة المفاوضات بأن كليكما قد فاز.

إذا بدأ شخصان بالتفاوض على برتقالة ربما يقرران في النهاية أن يشطرا البرتقالة إلى نصفين، فيحصل كل منهما على نصف ما كان يصبو إليه، فيقرر الشخصان أن يقوم أحدهما بشطر البرتقالة بينما يقوم الآخر باختيار الشطر الذي يرغب بالحصول عليه، وبينما يقوم الشخصان بالإفصاح عن احتياجاتهما الخفية، والهدف وراء سعيهما للحصول على البرتقالة يكتشفان أن أحدهما يسعى للحصول على عصير البرتقالة في الوقت الذي يسعى فيه الآخر للحصول على القشرة لإعداد كعكة، وبذلك يتوصل الفريقان إلى مخرج سحري يجعل كلاهما فائزا دون أدنى خسارة.

التفاوض القوي يعلمك كيف تفوز على طاولة التفاوض بينما تُشعر الطرف الآخر أنه قد فاز.

والتفاوض هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

**هناك مفهومين للتفاوض:**

١. **مفهوم المواجهة:** يعتقد بعض الناس أن التفاوض أشبه بلعبة شد الحبل حيث يوجد فائز واحد في التفاوض، مما يعني أن يكون الطرف الآخر هو الخاسر ولا بد، وقد يكون هؤلاء عدوانيين يميلون بطبعهم للدخول في مشاحنات، فيرون في التفاوض فرصة لاختبار قوة بأسهم وإظهار تفوقهم، أو قد يكون هذا المفهوم الخاطئ للتفاوض قد تكون لديهم نتيجة لبعض التجارب الشخصية التفاوضية أحسوا فيها كما لو كانوا قد خدعوا أو بدوا أقل ذكاء من الطرف الآخر، ولكننا نقول:إن التفاوض الفعال ليس عملية مواجهة، ليس مباراة ملاكمة ذهنية يرفع فيها أحد الطرفين قفازه عاليًا مبتهجًا بالنصر عندما يسقط الطرف الآخر على الأرض.

فليس هناك حاجة على الإطلاق إلى أن ينطوي التفاوض على الخصومة أو العداوة.

**٢. مفهوم التعاون:**

وثمة مفهوم آخر للتفاوض، فكثير من الناس يعتقدون أن التفاوض هو وسيلة للتوصل لاتفاق، وهؤلاء يكونون ميالين بطبعهم للحلول الوسط، فهم لا ينظرون للأمور من جهة وجود منتصر وخاسر ولكن من جهة وجود رضا متبادل وفوز لكلا الطرفين، وهذا هو المفهوم الصحيح للتفاوض والذي يقوم على اعتباره تعاونًا لا مواجهة، فهو فرصة للعمل المشترك بين طرفين لتحقيق هدف لا يستطيع أحدهما إنجازه بمفرده.

التفاوض يهدف أساسا للحصول على شيء أفضل مما كنت ستحصل عليه من غير التفاوض.

في عام ١٩٨٥ وفي ضل ظروف الانغلاق وجمود العلاقات الأمريكية السوفيتية اعتقل مكتب المباحث الفيدرالية الأمريكي عضو من أعضاء وفد سوفيتي في الأمم المتحدة اسمه زاخاروف بتهمة التجسس.

فعرض الاتحاد السوفيتي صفقة للمقايضة دانيلوف مقابل زاخاروف فكان لدى الأمريكيين رد واحد فقط لا ثاني له وهولا مجال للمقايضة وانتهت المفاوضات لقد كان ذلك خطأ كبير.

فالتفاوض الفعال يمكن أن يفتح الأبواب مرات ومرات والمفاوضون الفعالون لا يعرفون فقط كيف يفوزون في المفاوضات. بل يعرفون كيف يفوزون ويجعلون الطرف المقابل مع ذلك يحس بأنه قد فاز أيضا.

وهم أيضا يستطيعون مواجهة أي موقف والتوصل لحلول تبدوا كأنها عادلة للطرفين.

هذا هو جوهر التفاوض الفعال فما علاقة المكسب المتبادل التي تتحدث عنها غالبية كتب التفاوض إلا خدعة كبرى حيث يسعى الطرفان في كثير من الأحيان إلى نفس الهدف.

فإذا كنت بائعا مثلا فسوف تسعى إلى أقصى ما يمكن من كسب نقود الطرف الآخر أما إذا كنت مشتريا فستسعى إلى أقصى حد من الخصم على الأسعار وأفضل الشروط.

فليس هناك في الواقع مكسب متبادل وإنما شعور – مجرد شعور– متبادل بالمكسب.

**فهل تحقيق ذلك الشعور يبدوا مستحيلا ؟**

ليس هذا هو رأي ارماند هامر مدير شركة اوكسيدنتال بتروليوم. حتى يمكن حل الأزمة اقترح هامر على السوفيت أن يوافقوا أيضا على إطلاق سراح المنشق السوفيتي يوري ارلوف وزوجته وبذلك تمت الصفقة.

وكانت النتيجة إن أمريكا لم تقايض دانيلوف ب زاخاروف ولكنها مع ذلك استردته واسترد السوفييت احد رجالهم . وبذلك حصل كلا الطرفين على ما يريدون.

في هذه الحالة المفاوض الأمريكي هامر قام بتطبيق إحدى قواعد التفاوض الفعال **ومضمونها هو:** لا تسمح بوجود قضية واحدة فقط على مائدة التفاوض، فوجود قضية واحدة مطروحة للنقاش يعني انه لابد من وجود فائز وخاسر. لذلك يتعين على المفاوض أن يطرح قضية أخرى ليوفر جوا للمساومة ويفسح مكانا للمناورة".

**إذا فالتعريف العلمي للتفاوض هو:** عملية اتصال بين شخصين أو أكثر يدرسون فيها البدائل للتوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم'.فهو موقف يتبارى فيه تعبيريا طرفان أو أكثر من خلال مجموعة من العمليات لا تخضع لشروط محددة سلفا حول موضوع من الموضوعات المشتركة، يتم فيه عرض مطالب كل طرف وتبادل الآراء، وتقريب وجهات النظر، وموائمة الحلول المقترحة، وتكييف الاتفاق، واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإجبار الطرف الآخر على القبول بما يقدمه من حلول أو اقتراحات، تنتهي باتفاق يتبادل بموجبه الأطراف المواد المطلوبة، ويكون ملزما اتجاه أنفسهم واتجاه الغير.

**من هنا نقول:** يجب أن يكون على مائدة التفاوض طرفين على الأقل، فنحن لا نتفاوض مع أنفسنا.والمفاوض عموما يجب أن يتمتع إضافة إلى إلمامه بموضوع التفاوض بعقلية لماحة، وصبر غير محدود، والقدرة على الإخفاء المؤقت للآراء والحقائق دون كذب، وأن يكون سلسا، ومرنا، وحاسما عند اللزوم.

وأن تكون لديه القدرة على الربط بين الموضوعات والعلاقات المطروحة للمناقشة. ومما لا شك فيه أن من يمتلك هذه الخصائص يصبح على درجة عالية من المهارة التفاوضية، ولكن تبقى المشكلة العملية قائمة، حيث أن قليلين من المديرين الذين يهي:أن تصل قدراتهم إلى تحقيق هذه المعايير، وحتى مع اعتبار أنها سمات شخصية فليس من السهل اكتسابها من خلال مجرد قراءة كتاب أو حضور برنامج تدريبي معين.لذلك يستحسن لكي نحسن قدراتنا التفاوضية أن نضع يدنا على العوامل التي تقف وراء فعالية التفاوض، والدور التي تؤديه العوامل في هذا المجال، وهذه العوامل هي: المعرفة، المهارة، والاتجاهات. والتي يندرج تحت كل منها مجموعة من العناصر تمثل مبادئ من شأنها تحسين القدرات التفاوضية.

**تعريف المفاوضات:**

**تعريف ١:** التفاوض هو النشاط الذي يتضمن مشاركة طرفين أو أكثر (أفراد، مجموعات، وفود)، في إطار السعي لإيجاد حل مرضي غير عنيف لقضية تهم الطرفين. مع الأخذ بعين الاعتبار واقع كل منهما.

الرغم من أن التعريف أشار إلى أطراف التفاوض والقضية محل التفاوض إلا انه يبقى ناقصا، كونه لم يتطرق إلى كنه العملية التفاوضية.

**تعريف٢:**يعرف بول poolالتفاوض بالاستناد على الميزات التي يتحلى بها المفاوض حيث أنه جعل منها جوهر العملية التفاوضية ويقول في هذا الشأن أن: "المفاوض الجيد هو ذاك الذي يمتلك سرعة البديهة، لكن مع

ذلك فهو يتميز بصبر غير محدود، يعرف كيف يكون متواضعا وحازما في آن واحد، يعرف كيف يراوغ دون أن يكون كاذب، يعرف كيف يجعل الشركاء يأتمنون به دون يبادلهم الشيء ذاته."

تصطبغ التعاريف المقدمة بشأن العملية التفاوضية، بحسب اختصاص ومرجعية كل باحث وهو ما أفضى إلى تباين طريقة مقاربتهم لمفهوم التفاوض.

بيد أنه سيتم الاكتفاء بالتعريف الذي قدمه الباحث الأمريكي وليام مارك حبيب WILLIAM MARK HABEEB بفضل تمكنه من تلمس جوهر العملية التفاوضية بل جوهر الظاهرة السياسية، المتمثلة في القوة، ناهيك عن شمول تعريفه لباقي عناصر العملية التفاوضية، كالأطراف المتفاوضة، ووجود قضية محل تفاوض.

**تعريف ٣:** "تقتضي عملية التفاوض بذل مجهودات من قبل الفاعلين بغرض الحصول على نتيجة جيدة ومقبولة لهم. انطلاقا من مواقف أولية متعارضة. ويعود الفضل في التوصل لأية صيغة اتفاقية إلى استخدام القوة طالما أن تغيير أحد الأطراف أو كليهما لموقفه خلال التفاوض إنما يعود إلى سلوكيات الطرف الآخر."

## أنواع التفاوض:

التفاوض هو الوسيلة التي يعتمدها الناس لحل الخلافات الناشئة بينهم، سواء كانت هذه الخلافات تتعلق بشراء سيارة جديدة ، أو نزاعا على عقد عمل، أو شرطا لصفقة بيع، أو تحالفا معقدا بين شركتين، أو معاهدة سلام بين شعوب متحاربة .

ويتم الجري عادة وراء الحلول بواسطة" المفاوضات". **فالتفاوض** "كما أسلفنا: هو السعي لإقرار اتفاق من خلال الحوار وللتفاوض أنواع أو أشكال رئيسية فإما أن يكون التفاوض "توزيعيا" أو أن يكون " تكامليا" .

في النوع الأول القيمة المتاحة للأطراف ثابتة، ويسعى كل طرف للحصول على أكثر ما يستطيع من هذه القيمة. وهنا يأتي مكسب أحد الأطراف على حساب الطرف الآخر، وهذا ما يطلق عليه " اللعبة ذات المجموع الذي يساوي صفر".

أو التفاوض ذو الإجمالي الثابت. بل ربما يكون تعبير ( إربح _ إخسر) أكثر تمثيلا لكل ما هو معني بالأمر .فالشغل الشاغل في التفاوض التوزيعي هو من سيحصل على حصة الأسد من الغنيمة. فمثلا: بيع سجادة، حيث لا يعرف البائع والمشتري بعضهما، وليس هناك من علاقة تربطهما، وكل ما هو مهم في الأمر هو السعر، وكل جانب يفاوض من أجل الظفر بأفضل صفقة ممكنة ، وكل مغنم يحصل عليه أحد الفريقين يعتبر" مغرما" للفريق الآخر.

أيضا : المفاوضات على الأجور بين أرباب العمل والعمال ، فإن أي قدر يتم التنازل عنه سيخرج من جيوبهم الخاصة، والعكس بالعكس.

فــي التفــاوض التــوزيعي النقــي، تكــون القيمــة المكتســبة الخاضــعة للتجاذب"ثابتة" ويكون هدف كل جانب هو الحصول على أكبر قدر ممكن من الكعكة

إن هدف البائع في صفقة توزيعية هو أن يتفاوض من أجل أعلى سعر متاح، بينما يتمحور هدف المشتري في الحصول على أقل سعر ممكن ،( إن دولارا واحدا أكثر في جيب أحد الجانبين يعني دولارا أقل في جيب الجانب الآخر).

وهكذا يتنافس البائع والمشتري من أجل الحصول على أكبر مغنم ، فتبدأ لعبة " شد الحبل" فكل مفاوض يسعى (لسحب) الحد النهائي للصفقة بحيث يكون أقرب ما يمكن إلى السعر المرغوب لدية( أو حتى لما وراء ذلك).

الرابطة والسمعة لا تعني إلا قليلا في هذه اللعبة، حيث أنه لا توجد نية لدى أي من المتفاوضين أن يبادل المكسب في الصفقة بمكسب في علاقته مع الجانب الآخر. فمثلا: مدير تنفيذي نقل إلى جهة أخرى من المدينة، لهذا فهو يجدّ في بحثه عن منزل قريب من مكان العمل ، ولن يكون مكترثا بعلاقة طويلة الأمد مع من يبعه المنزل عندما يبدأ بالتفاوض معه حول سعر البيت، فالبائع غريب عنه، وسيبقى كذلك حتى بعد إتمام الصفقة.

وتلعب المعلومات دورا هاما في هذا الشكل من التفاوض، فبقدر ما يجهل الطرف الآخر عن نقاط الضعف والأفضليات لديك، وبقدر ما يعلم عن قوتك في المساومة، يكون موقعك التفاوضي أفضل. فمثلا : قد يكون مدير

المبيعات أرعن لو أنه ترك الجانب الآخر يعلم بأنه لا يوجد لديه سوى القليل من الزبائن الآخرين الذين يمكن أن يشتروا منتجه.وفي المقابل قد يكون المشتري متلهفا لأن يعلم الجانب الآخر بأن هناك مصنّعين آخرين يقرعون بابه وكلهم يرغبون بأن يكسبوا العقد.

**لتحقيق النجاح في تفاوض توزيعي تذكر ما يلي:**

- يمكن للعرض الأول أن يصبح نقطة ارتكاز سيكولوجية، وهي بذاتها توطد مجال المساومة، لقد أظهرت الدراسات أن نتائج المفاوضات غالبا ما ترتبط بعلاقة مع العرض الأول، لهذا ينبغي البدا من المكان الصحيح.
- لا تفصح عن أي معلومات لها مغزاها عن ظروفك، بما في ذلك الدافع لعقد صفقة ما، ومصالحك الحقيقية أو القيود التي تكبل عملك، وأفضلياتك للقضايا أو الخيارات، أو النقطة التي عندها ستقبل بشروط الاتفاق وتترك طاولة المفاوضات.غير أنه في صالحك أن تدع الجانب الآخر يعرف بأن لديك خيارات جيدة إذا لم يحالف الحظ هذه الصفقة بأن تبصر النور.
- إن المعلومات عن الطرف الآخر يمكن أن تكون ذات فائدة لك. أجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن ظروف الطرف الآخر وأفضلياته، بما في ذلك ما يقف وراء رغبته في عقد صفقة.
- استغل معلوماتك عن الطرف الآخر لتوظيفه في طرح عرضك أو طلبك الأولي.

- لا تبالغ في ما تهدف إليه، فإذا طالبت بعنف أو بطمع، فقد يدفع هذا بالطرف الآخر لأن يترك موقعه وينسحب. وبذلك تكون قد أضعت فرصة إبرام اتفاق.

أما لتفاوض التكاملي: ففيه تتعاون الأطراف من أجل تحقيق أقصى المنافع، بإجراء تكامل بين مصالحها ضمن اتفاق معين، بينما يجري بينهما "في الوقت ذاته" تنافس حاد من أجل اقتسام الغنيمة. في التفاوض التكاملي ينبغي أن تكون ماهرا في إيجاد الغنيمة وتثبيت حقك فيها .

**إذا ففي التفاوض التكاملي تكون مهمتك ذات شقين:**

١. إيجاد أكبر قيمة بالقدر المستطاع لك وللجانب الآخر.

٢. أن تتطالب بمغنم ذي قيمة لنفسك.

إن كثيرين يستعملون عبارة " ربح– ربح" أو"فوز–فوز" لدى إشارتهم إلى هذا الشكل من التفاوض، ولسوء الحظ،يثير هذا التعبير إشكالية في أن جميع الأطراف تحصل على ما تريد، ولكن نادرا ما يكون الحال هكذا. فغالبا ما يجري كل طرف نوعا من المقايضة في سبيل حصوله على أشياء ذات قيمة أعلى، بينما يتخلى عن أشياء أخرى أقل أهمية. فمثلا :يتفاوض مصنع لصناعة الألبسة الجاهزة مع أحد مورّديه الرئيسيين" لأزرار القمصان" ، على أن يقوم بتوريد "١٠٠" ألف زر خلال ثلاثة أسابيع.

المصنع مهتم طبعا بالحصول على أقل الأسعار، لكنه في نفس الوقت حريص على استمرار علاقة طويلة الأجل مع هذا المورّد، لأنه أثبت خلال السنوات الماضية أنه مورّد مبدع ويمكن الاعتماد عليه.وفي الوقت ذاته يرغب مدير المبيعات لدى المورّد أن يصل بالسعر الذي ستحصل عليه شركته إلى

أقصى حد.ولكن أيضا يجب عليه أن يكون مستوعبا للعلاقة مع المصنع فهو لا يريد أن يخسر زبوناً قديما ومهماً.

وبوصفهما شركاء على المدى البعيد ، يحاول كل جانب أن يفضي للآخر ببعض مصالحه، وبناءا عليه وَجَبَ على أحد الأطراف أن يقدم تنازلا في السعر، على أمل أن يكون بمقدور الطرف الآخر أن يقدم شيئا بالمقابل على جبهة أخرى.فيستقر الطرفان المتفاوضان على اتفاق يعطي المورَد السعر الذي حدده بمقابل أن يقدم المورّد تسهيلات في السداد إلى تسعين يوما بدلا من ثلاثين .فترة السماح هذه تساعد المصنّع على تقليص متطلبات رأس المال العامل بموجب هذا الشرط من العقد. زد على ذلك توافق الشركتين على تعاون مشترك بينهما مؤداه تصميم نوعية جديدة من ألأزرار لا تزال حاليا على لوحة الرسم.

في بعض الأحيان لا يجري التنافس أبدا بين مصالح الجانبين، في هذه الحالة تكون المهمة هي الوصول إلى صفقة تجمع بين مصالحهما على أفضل وجه من الفعالية. إن الموافقة على مزيد من التنازل نحو ما يعتبر ذا قيمة لدى أحد المتفاوضين ، لا يعني بالضرورة أن يأخذ المفاوض الآخر قدراً أقل من أي شيء يُعتبر ذا قيمة له.وهكذا: إن مقدرة جانب واحد أن يدعي أو يحصل على ما يرغبه أو يحتاجه في الصفقة لا يستقطع بالضرورة قابلية الآخر لأن يطلب أو يكسب أكثر ما يمكن.

ليس فقط موضوع السعر أو تاريخ الشحن أو أي أمر منفرد هو ما يتم التفاوض عليه تكامليا فالفرص المتوفرة للإبداع كثيرة .

يقول (Mark Gordon) المتخصص بشؤون التفاوض وصاحب تعبير " المساومة التعاونية" ،فيما يخص هذا النوع من التفاوض:إن على الأطراف أن تبحث عن خيارات خلاّقة، وليس التركيز فقط على التنازل الذي سيتم تقديمه.( ينبغي أن تقتنع أنه يصب في مصلحتك أن تفتّش عن طُرق تُسدي فيها النفع إلى نظيرك الذي يتفاوض معك. لا يعتبر هدفاً لك أن تتسبب في إيذائه،ولكن أن تساعده في حدود كلفة قليلة تقوم بتحملها، وأن تجعله يمد لك يد العون بكلفة غير مُرهقة. فبمقدار ما تكونا خلاّقين كطرفين تجاه تحقيق أشياء مفيدة لكما، فإن هذا يغمركما بالسعادة أنتما الاثنين.).

هذا الإبداع ممكن فقط إذا كان كل من الطرفين واع لمصالحه الرئيسية وتلك التي تخص الجانب الآخر.

هنا قد يطرح احد المشاركين في التفاوض السؤال التالي:" هل ينبغي عليّ أن أُقحم نفسي من أجل قطعة أكبر من هذه الكعكة،بمقابل أن أخاطر بأن يحصل الجانب الآخر على المغنم؟" أو"هل ينبغي عليّ أن أُبدي استعداد للتعاون أملا بالخروج بأداء مقنع؟"

في الحقيقة : تنطوي هذه الأسئلة على خيارات إستراتيجية صعبة، وتعني إقامة توازن بين الإستراتيجيات المبنية على التنافس إزاء الإستراتيجيات المستندة إلى التعاون.إن العلم سواء في المضي قدماً في التنافس" حيث تناقض المصالح"(المطالبة بالأكثر) ، أو في إيجاد قيمة بالاعتماد على تبادل المعلومات التي تؤدي إلى نشوء خيارات ذات منفعة للطرفين هو في صلب" الفن" الذي يمارسه المفاوض.

فـي رأيـي الشخصـي والـذي يتماشـى مـع رأي(Jim Camp) الناقـد المعروف **فـي التفـاوض** : إن المفـاوض المحنّك فـي أي حقل كـان، يعلـم أن المفاوض الآخر المتحمس لفكرة الكسب المزدوج ، والذي يجلس علـى الطرف الآخر من الطاولة ما هو إلا بطّة عاجزة...

إن أصـحاب الكـلام الانسيابي لا يقدمون شـيئا لقـاء تسوية مـا، بـل إنـهم يطلبون منك أن تقوم بذلك "أنا أقول كما كان السوفييت يقولون: ما هو لنا فهو لنا، وما هو لك فهو خاضع للتفاوض".

" سـوف نتحدث بتفصـيل أوسـع عـن نـوعي التفـاوض عنـدما نسـتعرض استراتيجيات التفاوض في فصل لاحق."

## دوافع المفاوض :

عادة تكون إما شخصية أو تنافسية أو محاولة لإيجاد حل مبتكر لمشكلة يواجههـا أو دوافـع لجهـة يمثلهـا ويسـعى للوصـول لحـل يرضـيها ففـي الـدوافع الشخصـية فـان المفـاوض سـوف تلاحـظ عليـه انـه يسـعى لتحقيـق أهداف شخصية بالنسبة له.

إما دوافع المنظمة فانه سوف يبذل جهد كبير للوصول للحل الذي يجده وسيلة لإرضاء إدارته أو الجهة التي يتفاوض نيابة عنها.

أما دوافع الحل فهي أن يبحث المفاوض عن حلول مبتكرة ومرضية لكلا الأطراف.

والجانب الآخر هو جانب المعلومات ولا يقل أهمية فيجب عليك قبل أن تبدأ مفاوضاتك مع الطرف الآخر أن تجمع معلومات تدعم بها موقفك التفاوضي عن الجهة أو الطرف المقابل.

كأن تعرف مثلا مدى حماس الطرف الآخر لإيجاد الحل والكيفية التي يتحمس لها،وما السعر الذي يريده أو يطلبه أو هدفه،وصلاحياته وسلطته.

المفاوضون المخضرمون يبذلون أقصى مجهود ممكن لديهم لمعرفة الأشخاص الذين ينبغي عليهم التعامل معهم.

مَن هم هؤلاء الأفراد الجالسون في الجانب الآخر من المائدة؟ هل هم مفاوضون أهل خبرة أم أنهم مجرد مبتدئين؟ هل هم من المكافحين أم من اللذين يحبون اجتناب المشكلات؟ هل ثقافة المؤسسة التي يعملون بها بيروقراطية أم ريادية؟ هل هم مخوّلون بإنجاز صفقة ما، أم عليهم أن يهرولوا عائدين إلى رؤسائهم لتلقي التعليمات وأخذ الموافقة؟ والمهم أكثر ما الذي يحاولون تحقيقه؟ وكم هي حيوية هذه المفاوضات لنشاط عملهم؟

إن السعي للحصول على إجابات لهذه الأسئلة مثل ما هو جزء هام من التحضير للمفاوضات يجب أن يستمر على مائدة التفاوض ، مثلا: عليك أن تسأل الجانب الآخر بأن يعرض لأسماء ومناصب فريقه المفاوض . وعندما تتعرف على الأسماء يمكنك الرجوع إلى شركتك وجمع معلومات حول سابقة تفاوض بين شركتيكم وهل سبق لأحدهم أن اتخذ قرارا في إنهاء صفقة ما.

فكلما كانت لديك هذه المعلومات فسوف تكون لديك القدرة على معرفة أي الأوراق الأقوى لتلعبها وأي النقاط حساس وأيها أكثر حساسية للجانب المقابل ويمكن أن تمارسها لتساعدك لتعزيز موقفك التفاوضي. ولتعرف أيضا ما هي الضغوط التي سوف تمارسها والأخرى التي يجب الابتعاد عنها.

وقد تأخذ تلك المعلومات من الطرف المقابل نفسه بأسئلة ذكية تعرف منها المزيد من التفاصيل.

لا تسير المفاوضات دائما حسب مسار يسهل توقعه، تصاب العلاقات أحيانا "بالعكر" وتدفع التطورات غير المتوقعة بأحد الجانبين لأن ينسحب أو يجمد المفاوضات. كما تشجع الفرص الجديدة التي يعثر عليها أحد الأطراف لكي يساوم بصلابة، وقد يتم استبدال مفاوض بآخر. هذه التطورات تعني أنه يجب على الأطراف أن تكون مستعدة للمضي قدما دون"خارطة طريق واضحة ". وعليها ممارسة الصبر لأن كثيرا من المفاوضات لها صفات الاستئناف تارة، والتعليق تارة أخرى. والمديرون الذين حققوا نجاحاتهم في إدارة العمليات بالعفوية" دعونا ننتهي من هذا الأمر الآن" لا يتحلون عادة بالصبر. لكنه ميزة مطلوبة يحتاجون إليها عند إجراء المفاوضات.

لذا عليك أن تكون جاهزا لممارسة المرونة في المسار التفاوضي وأن لا تكون أسيرا لفكرة رئيسية واحدة.

قدر أهمية المرونة ، لكن كن مرناً ضمن إطار هدفك الكبير، فمثلا لو أن غايتك من التفاوض هو شراء عمل ما، ضع هذا الهدف في ذهنك، وأجرِ تعديلا على "حيّز" التفاوض بحسب الحاجة.

كن صبورا عندما تطرأ تأخيرات غير متوقعة، ولا تسمح أبدا لهذه العقبات في طريقك أن تؤدي بك لفقدان تطلعك إلى هدفك.

أهمية علم التفاوض:

تنشا أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

الأولى: **ضرورته.**

الثانية: **حتميته.**

فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية. وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

أما إذا نظرنا إلى الزاوية الثانية وهي زاوية الحتمية. نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجباريا على الطرف الآخر ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح إمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل نزاع إذ يستخدم في أكثر من مرحلة وغالبا ما يكون تتويجا كاملا لهذه المراحل. فالتفاوض كأداة للحوار يكون اشد تأثيرا من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.

فالعمل العسكري أو الحرب وإن كانت أسرع في فرض الإرادة إلا أنها لا تمثل نهاية المطاف فالحرب لا تؤثر في قهر الخصم وتدمير عزيمته. لذا يعد التفاوض مخرجا نهائيا نحو الاستقرار وإن كان يجب التحفظ قليلا للتأكد من صدق النوايا والتأكد من القدرات والقوى التوازنية التي تملكها الأطراف المتفاوضة.

وهو كذلك انتصار للعقلانية المدركة لكافة الأمور والأبعاد تستخدم فيها أسلحة الحوار ومقارعة الرأي والحجة بالحجة والدليل بالدليل ومن ثم يكون الوصول إلى نتائج نهائية يقنع بها الأطراف.

## مفهوم التفاوض:

التفاوض هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

## مفاهيم مرتبطة بعملية التفاوض:

**الإستراتيجية:** تحدد الإستراتيجية رسم التوجهات والقيام بالأعمال الكبرى ووضع الهدف المرغوب تحقيقه.

**التقنيات:**تحدد الكيفية التي يتعامل بها المفاوض مع الموضوع.

**التكتيكات:**هي مبادرات ظرفية يستغل فيها المفاوض الفرص العارضة أو الظرفية لتجاوز العقبات.

| المستوى | الوظيفة | الأفعال |
|---|---|---|
| الاستراتيجي | التوجهات الكبرى<br>الخيارات<br>الأهداف | أفكر في هدفي وأدعم هدف الطرف الخصم.<br>كيفية بلوغ هذا الهدف. |
| التقني | كيفية التعامل مع الموضوع. | أبحث عن التقدم بتطلعاتي أو أنُظم دفاعي.<br>أختار التقنية. |
| التكتيكي | أعمال دقيقة التوقيت وانتهازية. | أتحرك في الميدان على ضوء الظروف، الوقت المناسب وما هو مفاجئ.<br>أقوم بإحداث انقلابات. |

حسب Dupond تتمحور الإستراتيجية حول الأهداف المراد تحقيقها، والسبل التي يجب إتباعها للوصول إلى هذه الأهداف ( . . . ) . التقنيات ترتبط بالمناورات التكتيكات ترتبط بالخطوات الانتهازية والدقيقة.

الإستراتيجية تجيب على السؤال: ما العمل؟

التقنيات : كيف العمل؟ انطلاقا من مواضيع التفاوض

التكتيكات مرتبطة بكيفية القيام بالعمل في الوقت المحدد؟ مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الآتية :

**القضية** ISSUE: "هي بند من بنود جدول الأعمال، أو هي مشكلة مستقلة يحاول الأطراف التحادث بشأنها والتي تعتبر جزءا من احتياجاتهم ، مطالبهم أو عروضهم".

**المحصلة** OUTCOME: "هي اتفاق صريح بين الأطراف، يشتمل على المواضيع أو القضايا التي تم التفاوض بشأنها، أو هو وجه من أوجه السلوك الواقعي ( المطابقة للواقع) التي تميز بنود الاتفاقية وتظل قائمة فترة من الوقت. ويفترض أن يعطي أي طرف قيمة محددة سلبية كانت أم إيجابية للمكاسب الحالية أو المحتملة.

**أفضل بديل للاتفاقية المتفاوض بشأنها:** Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA)

هو أفضل بديل لمسار العملية التفاوضية، يلجأ إليه طرف ما في حالة وصول المحادثات إلى نفق مسدود.

**التساوم** Bargain:

"يمكن تعريف العملية التساومية على أنها اتصال ضمني أو مباشر، تهدف للوصول إلى اتفاق بخصوص تبادل يكتسي قيمة ما. وتتضمن بنود ملموسة وأخرى غير ملموسة. ويتم التقييم بواسطة أحد الطرفين أو كليهما ولا يشترط الإفصاح في المساومة، فأحيانا يوصل محتوى الموضوع بالأفعال أكثر من أن يتم إيصاله بواسطة تبادل الكلام.

وتتسم عملية التساوم بحضور مشاركين أو أكثر، وأحيانا يكون هناك وسطاء بحيث تكون مشاركتهم حيادية ويستفيدون في المحصلة. كما تقتضي عملية التساوم وجود قضية أو أكثر يسعى من أجلها كل مشارك للوصول إلى اتفاق مناسب بغية فض النزاع.

لكن حصل اختلاف بين المشاركين في العملية التساومية بسبب الاهتمامات المختلفة التي يوليها المشاركون لهذه المسائل. تؤدي هذه النزاعات إلى حصول العملية التساومية، من حيث أنها تباعد بين مواقف الأطراف فيما يخص ما يرغبون في تحصيله.

وتمثل النتيجة النهائية المتفق بشأنها نقطة تقاطع بين موقفي الطرفين، والتي تقع ضمن نطاق العملية التساومية المشار إليها.

## عناصر التفاوض الرئيسية

### أولا: الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثير أو تأثرا. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية. **وبصفة عامة فان الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر:**

١. **الترابط:**

وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

### ٢. التركيب:

حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

### ٣. إمكانية التعرف والتمييز:

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.

### ٤. الاتساع المكاني و الزماني:

ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.

### ٥. التعقيد:

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

### ٦. الغموض:

ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

## ثانيا: أطراف التفاوض:

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض. وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

## ثالثا: القضية التفاوضية:

لابد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية،أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... الخ. ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

## رابعا: الهدف التفاوضي:

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى الهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

ومن ناحية أخرى فان الهدف التفاوضي، يدور في الغالب حول تحقيق أي **من الآتي:**

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.
- تحقيق مزيجا من الهدفين السابقين معا.

## شروط التفاوض

## أولا: القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد التفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

## ثانيا: المعلومات التفاوضية:

هـي أن يملـك فريـق التفـاوض المعلومـات التـي تتـيح لـه الإجابـة علـى الأسئلة **الآتية**:

- من نحن؟
- من خصمنا؟
- ماذا نريد؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
- هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة ؟
- أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟
- وإذا كان ذلك يسير ،فما هي تلك الأهداف المرحلية ،وكيفية تحقيقها ؟
- مـا الـذي نحتاجـه مـن دعـم وأدوات ووسـائل وأفـراد للوصـول إلـى تلـك الأهداف؟

وبنـاء علـى هذه المعلومـات يـتم وضـع برنـامج التفـاوض محـدد المهـام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد.

## ثالثا: القدرة التفاوضية:

يتصـل هـذا الشـرط أساسـا بأعضـاء الفريـق. ومـدى البراعـة والمهـارة والكفـاءة التـي يتمتـع بهـا أو يحوزهـا أفـراد هـذا الفريـق ومـن ثـم مـن الضـروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق **الآتي**:

- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.
- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكييف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة،محددة المهام ،ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أوالميول أو الرغبات.
- تدريب وتثقيف وحشد وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعدادا عاليا يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلة الخاصة بالقضية التفاوضية.
- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.
- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شانها تيسير العملية التفاوضية.

**رابعا: الرغبة المشتركة:**

ويتصل هذا الشرط أساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بان التفاوض الوسيلة الحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدا له.

خامسا: المناخ المحيط:

ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

١. القضية التفاوضية ذاتها:

وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فان القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية؟

**٢. أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض :**

يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقرارا وتقبلا وعدالة واحتراما بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فانه لن يكون هناك تفاوضا بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاما وتسليما وإجحافا بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.

**خطوات التفاوض:**

للتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية. وإن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من ناتج المرحلة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض

عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة، وبهذا الشكل تصبح العملي التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة التالية لها وهكذا.

**الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية:**

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة. وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم. وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض.

ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك.

كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين.

ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل مع وبهذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل ذا المركز تدريجيا لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليه الطرف الآخر وتصبح حقا مكتسبا.

وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى:

- تغيير اتجاهات وراء الطرف الآخر.
- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.
- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقا لخطة محددة.
- الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما. ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفا بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل. وأكثر النقاط قبولا منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد.

ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التأرجح بين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر.

## الخطوة الثانية: **تهيئة المناخ للتفاوض:**

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطى كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجني المكاسب النجمة عن عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف إستراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية.

وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم فيها التبادل عبارات المجاملة والترحيب

الخطوة الثالثة: **قبول الخصم للتفاوض:**

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد ، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجني المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها. ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الأخر، وان قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

الخطوة الرابعة: **التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا:**

- اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.
- وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.

- الاتفاق على أجندة المفاوضات ، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.
- اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية ، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

الخطوة الخامسة: **بدء جلسات التفاوض الفعلية:**

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها:

- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.
- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها. **وتشمل هذه الضغوط عوامل:**

- الوقت. – التكلفة.– الجهد.– عدم الوصول إلى نتيجة.
- الضغط الإعلامي.– الضغط النفسي.

- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.

- استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشان أحد عناصرها أو جزيئاتها.

الخطوة السادسة: **الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه:**

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين. ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي.

## مناهج واستراتيجيات التفاوض:

قبل أن نستعرض مناهج واستراتيجيات التفاوض ، وقبل الشروع بالتفاوض عليك التأكد من إلمامك بكافة الحقائق الضرورية للبدأ بعملية التفاوض، هذه الحقائق والضروريات تندرج تحت مجموعة من القوانين يُطلق عليها قوانين النجاح.

١. **قانون السبب والنتيجة:**

- كل شيء يحدث بسبب. فلكل سبب تأثير ولكل أثر سبب أو عدة أسباب. وسواء كنت تعلمها أم لا، فلا شيء يقع مصادفة.
- باستطاعتك أن تحصل على كل ما ترجوه في الحياة إذا حددت أولا ماهيته بالضبط ثم قمت بنفس الأشياء التي قام بها الآخرون لتحقيق نفس النتيجة.

٢. **قانون العقل:**

- إن السببية أمر يتعلق بالفكر بكل ما تحمل الكلمة من معاني. فأفكارك تصبح واقعك، ولأن أفكارك إبداعية فإنك تصبح ما تفكر فيه معظم الوقت.
- فكر باستمرار في الأشياء التي ترغب فيها حقا ولا تفكر فيما لا ترغب فيه.

٣. **قانون التكافؤ العقلي:**

- العالم من حولك هو المكافئ المادي للعالم الموجود بداخلك، ووظيفتك الرئيسية في الحياة أن تخلق داخل عقلك المكافئ الذهني للحياة التي تريد أن تحياها.
- تخيل حياتك المثالية من كافة الجوانب واحتفظ بهذا الخيال إلى أن يتحقق من حولك.

٤. **قانون التناظر:**

- إن حياتك الخارجية انعكاس لحياتك الداخلية وثمة تناظر مباشر بين أسلوب تفكيرك وشعورك بالداخل وأسلوب تصرفك واكتسابك للخبرات بالخارج.
- وما علاقاتك وصحتك وثروتك ومركزك الاجتماعي إلا صور ذهنية تعكس عالمك الداخلي.

٥. **قانون الإيمان:**

- أيا كان ما تؤمن به من صميم وجدانك فإنه يتحول إلى واقعك، فأنت لا تؤمن بما تراه بل ترى ما اخترت بالفعل أن تؤمن به.
- تعرف على المعتقدات التي تحد من انطلاقك وتقيد حركتك ثم تخلص منها.

### ٦. قانون القيم:

إنك تتصرف دائما على نحو منسجم مع قيمك ومعتقداتك المتأصلة في صميم وجدانك. وما تقوله وتفعله والخيارات التي تقوم بها – خاصة تحت تأثير التوتر العصبي – تشكل تعبيرا دقيقا عما تقدره وتعتز به حقا بغض النظر عما تقوله.

### ٧. قانون الدافعية

إن كل شئ تفعله أو تقوله يقع بدافع من رغباتك وبواعثك وغرائزك الداخلية والتي قد تكون شعورية أو لا شعورية، ومفتاح النجاح هو أن ترسم الأهداف الخاصة بك وتحدد دوافعك.

### ٨. قانون النشاط اللاشعوري:

- إن عقلك الباطن يجعل كل كلماتك وأفعالك تتفق مع نمط يتسق مع مفهوم الذات الخاص بك ومعتقداتك الداخلية بشأن نفسك.
- وعقلك الباطن يدفعك للأمام أو للوراء وفقا للكيفية التي تبرمجه بها.

### ٩. قانون التوقعات:

- أيا كان ما تتوقعه بثقة فإنه يتحقق في العالم المحيط بك.
- إنك تتصرف دائما على نحو ينسجم مع توقعاتك، وتوقعاتك تؤثر على اتجاهات وسلوكيات الأشخاص المحيطين بك.

### ١٠. قانون التركيز:

- أيا كان ما تمعن التفكير فيه فإنه ينمو ويتسع في حياتك.. وأيا كان ما تركز فيه تفكيرك مرارا وتكرارا فإنه يتزايد في حياتك.

- ولذا يجب عليك أن تركز تفكيرك على الأشياء التي تريدها حقا في الحياة.

**١١.قانون العادة:**

٩٥% من كل ما تفعله هو نتيجة لعاداتك سواء أكانت مفيدة أم ضارة. ويمكنك أن تنمي عادات النجاح عن طريق ممارسة وتكرار السلوكيات التي تقود للنجاح مرات ومرات إلى أن تصبح تلقائية.

**١٢.قانون الجاذبية:**

- إنك تجذب باستمرار إلى حياتك الأشخاص والأفكار والظروف التي تنسجم مع أفكارك الغالبة سواء أكانت إيجابية أم سلبية.
- إن باستطاعتك أن تصبح أرفع شأنا وأوفر مالا وسعادة لأنك تستطيع أن تغير أفكارك الغالبة.

**١٣. قانون الاختيار:**

- حياتك هي محصلة كل اختياراتك حتى هذه اللحظة.
- وحيث أنك حر دائما في اختيار ما تفكر فيه فأنت مسيطر تماما على حياتك وكل شيء يحدث لك.

**١٤.قانون التفاؤل:**

إن وجود اتجاه عقلي إيجابي أمر جوهري لتحقق النجاح والسعادة في كل نواحي الحياة. واتجاهك هو تعبير عن قيمك واعتقاداتك وتوقعاتك.

**١٥.قانون التغيير:**

التغيير أمر محتوم فهو سنة الحياة، لأن ما يحفز على حدوثه هو اتساع المعارف والتكنولوجيا فإنه يمضي بسرعة جبارة لم نشهد لها مثيلا من

قبل. ومهمتك هي أن تسيطر على التغيير لا أن تكون ضحية له.

### ١٦. قانون السيطرة:

تكون مشاعرك نحو نفسك إيجابية بقدر ما تشعر بسيطرتك على حياتك. وتبدأ في التمتع بالصحة والسعادة والأداء المرتفع عندما تتحكم تماما في تفكيرك وأفعالك وظروفك في العالم المحيط بك.

### ١٧. قانون المسئولية:

إنك حيث أنت وما أنت عليه بسببك، فأنت مسئول مسئولية كاملة عما أنت عليه الآن، وعن كل شيء لديك وكل وضع يؤول إليه حالك.

### ١٨. قانون التعويض:

إن الكون في حالة توازن تام ونظام دقيق ولسوف تحصل دائما على تعويض بالكامل عن كل شيء تفعله وتسهم به، ومن ثم فبإمكانك أن تحصل على المزيد لأنك تستطيع أن تسهم بالمزيد.

### ١٩. قانون الخدمة:

يتناسب حجم مكافآتك في الحياة تناسبا مباشرا مع قيمة الخدمة التي تقدمها للآخرين، فكلما عملت ودرست ونميت قدرتك على الإسهام بالمزيد في حياة الآخرين وسعادتهم كلما كانت حياتك أفضل في كافة المجالات.

## ٢٠. قانون الجهد التطبيقي:

إن كافة آمالك وأحلامك وأهدافك وطموحاتك مرهونة بالعمل المثابر الدؤوب، فكلما اجتهدت في العمل كلما أصبحت أوفر حظا .. فلا وجود للطرق المختصرة.

## ٢١. قانون الإعداد:

- إن الحظ هو محصلة التقاء الفرصة بالإعداد، ويأتي الأداء المتميز من الإعداد المتأني الدقيق لأسابيع وشهور وسنوات مسبقا.
- والأشخاص الأكثر نجاحا في كل مجال ينفقون وقتا أطول بكثير في الإعداد والتحضير عن الأشخاص الأقل نجاحا.

## ٢٢. قانون الكفاءة الإجبارية:

لا يتسع الوقت أبدا لأداء جميع الأعمال ولكنه يتسع دائما لأداء أهم الأشياء. وكلما اضطلعت بالقيام بالمزيد من الأعمال كلما أصبحت أكثر كفاءة، فلن تعرف أبدا كم الأعمال التي يمكنك أن تؤديها فعليا إلا إذا حاولت أن تؤدي منها قدرا كبيرا.

## ٢٣. قانون القرار:

إن القدرة على اتخاذ قرار حاسم صفة جوهرية في جميع الأشخاص الناجحين، وكل خطوة عظيمة للأمام في حياتك تأتي بعد اتخاذك قرار واضح.

## ٢٤. قانون الإبداع:

أيا ما كان يستطيع عقلك أن يتصوره ويؤمن به فهو قادر على تحقيقه، وكل خطوة للأمام في حياتك تبدأ بفكرة من نوع ما، ولما كانت قدرتك على توليد أفكار جديدة لا حدود لها، فإن مستقبلك أيضا يمكن أن يكون كذلك.

## ٢٥. قانون المرونة:

- كن واضحا بشأن أهدافك ومرنا بشأن كيفية تحقيقها.
- إن المرونة والقدرة على التكيف صفتان جوهريتان للنجاح في عصر التغير السريع والمنافسة والتقادم.

## ٢٦. قانون المثابرة:

- القدرة على التحلي بالمثابرة في وجه المحن والخطوب والعقبات والمواقف المخيبة للآمال هي مقياس إيمانك بنفسك.
- والمثابرة هي الصفة الحديدية للنجاح ولو أنك ثابرت وصبرت مدة طويلة بما يكفي فلابد أن يحالفك النجاح في نهاية المطاف.

## ٢٧. قانون النزاهة:

- إن السعادة والأداء المرتفع يأتيان إليك عندما تختار أن تعيش حياتك وفقا لقيمك العليا وأشد معتقداتك رسوخا في وجدانك.
- كن دائما صادقا نحو أفضل ما بداخلك.

### ٢٨. قانون العاطفة:

- أنت عاطفي بنسبة ١٠٠% في كل شيء تفكر فيه وتشعر به وتقرره، فأنت تقرر بوحي من انفعالاتك وعواطفك وتبرر من منظور منطقي.
- وحيث أنك تسيطر على أفكارك فإنك تكون سعيدا بقدر ما تقرر أن تكون كذلك.

### ٢٩. قانون السعادة:

- تتحدد جودة حياتك حسب شعورك في أية لحظة معينة، ويتحدد شعورك حسب تفسيرك لما يجري حولك وليس بالأحداث ذاتها.
- لا تقل "فات أوان الاستمتاع بطفولة سعيدة" ففي أي وقت يمكنك أن تعود للوراء وأن تغير أسلوب تفسيرك لتلك الخبرات.

### ٣٠. قانون الإحلال:

بإمكان العقل الواعي أن يحتفظ بفكرة واحدة فقط في المرة الواحدة – سواء أكانت إيجابية أو سلبية – وبإمكانك أن تقرر أن تكون سعيدا بإحلال الأفكار الإيجابية محل الأفكار السلبية، فعقلك يشبه الحديقة، فإما أن تنمو بها الأعشاب الضارة أو الزهور الجميلة.

### ٣١. قانون التعبير:

- أيا كان ما يتم التعبير عنه فإنه يترك انطباعا. وأيا كان ما ترتابه نفسك فإنه يولد أفكارا وخواطر وسلوكيات تتسق مع تلك الكلمات.
- تأكد من حديثك عن الأشياء التي تريدها ورفضك الحديث عما لا تريده.

### ٣٢. قانون قابلية العكس:

تحدد أفكارك ومشاعرك أفعالك، وتحدد أفعالك بدورها أفكارك ومشاعرك. وعندما تتصرف بشكل إيجابي ومبهج ومتفائل، فإنك تتحول إلى شخص إيجابي ومتفائل يستمتع الآخرون بصحبته.

### ٣٣. قانون التصور:

- يمثل العالم من حولك مرآة للعالم القابع بداخلك وتؤثر الصور الذهنية التي تمعن التفكير فيها على أفكارك ومشاعرك وسلوكياتك.
- وكلما كان ما تتصوره أو تتخيله واضحا وانفعاليا فإنه سوف يتحول إلى حقيقة ملموسة في عالمك في نهاية المطاف.

### ٣٤. قانون الممارسة:

إي شيء تمارسه مرارا وتكرارا يصبح عادة جديدة، وباستطاعتك أن تنمي اتجاهات وقدرات وصفات السعادة والنجاح بتكرارها حتى تصبح جزءاً راسخا من شخصيتك.

### ٣٥. قانون الالتزام:

- تتناسب جودة الحب ومدة دوام علاقة ما تناسبا مباشرا مع مدى عمق التزام طرفي تلك العلاقة بإنجاحها.
- التزم التزاما مخلصا وغير مشروط نحو أهم الأشخاص في حياتك.

### ٣٦. قانون القيم:

إنك تنجذب دوما نحو الأشخاص الذين تكون لديهم نفس القيم والمعتقدات والأفكار التي تعتنقها وتنسجم معهم كل الانسجام .. فالحب ليس أعمى!

### ٣٧. قانون التوافق والملائمة:

- إنك تشعر بالارتياح تجاه شخص آخر عندما تكون القيم والاتجاهات والطموحات والمعتقدات التي تعتنقانها متطابقة.
- ابحث عن شخص له نفس أسلوب تفكيرك ومشاعرك بشأن أهم قضايا الحياة.

### ٣٨. قانون الاتصالات:

يتحدد مدى جودة علاقاتك باتصالاتك بالأشخاص الآخرين كماً وكيفاً. ويتطلب بناء الاتصالات الجيدة والحفاظ عليها فترات طويلة من الزمن.

### ٣٩. قانون الاهتمام:

إنك تولي اهتماما لما تكن له أعظم الحب والتقدير والإصغاء باهتمام للآخرين يشعرهم بأنك تحبهم ويبني الثقة التي هي أساس أي علاقة حب.

### ٤٠. قانون احترام الذات:

- كل ما تفعله في الحياة لا يخرج عن زيادة أو حماية احترامك لذاتك، وكم تكون سعيدا عندما يشعرك شخص ما بأنك مهم وذو قيمة.
- وكلما زاد عدد الأشياء التي تفعلها لزيادة احترام شخص آخر لذاته، كلما أحببت نفسك واحترمتها أكثر أيضا.

### ٤١. قانون الجهد غير المباشر:

- إنك تحقق نجاحا أكبر في العلاقات بشكل غير مباشر وليس بشكل مباشر.. أن يكون لك صديق وأن تكون صديقا، أن تؤثر في الآخرين وأن تتأثر بهم.

- ولكي تقيم علاقات مفعمة بالحب والعطف والحنان وتحافظ عليها، عليك أن تصبح أنت نفسك شخصا عطوفا رقيقا محبا.

### ٤٢. قانون الإجهاد المعكوس:

كلما بذلت جهدا لإنجاح علاقة ما كلما قلت فرص نجاح تلك العلاقة. فالعلاقات تسير على أفضل نحو عندما تسترخي ببساطة .. كن على طبيعتك واستمتع باللحظة التي تعيشها.

### ٤٣. قانون التوحد أو التقمص:

تمثل الحساسية المفرطة أو أخذ الأشياء على محمل شخصي مصدرا رئيسيا للمشاكل في العلاقات. ولا سبيل إلى أن تستمتع تماما بعلاقتك وأن تتصرف بفاعلية في إطارها إلا بعد التوحد ورؤية علاقتك من منظور موضوعي.

### ٤٤. قانون التسامح:

- إنك تكون موفور الصحة الانفعالية أو العاطفية بقدر ما تملك من قدرة على أن تغفر للآخرين ما قد يكونوا قد ارتكبوه في حقك بأية صورة.
- إن عدم القدرة على العفو والتسامح هو أصل الشقاء، ويؤدي إلى تولد مشاعر الذنب والسخط والغضب والعداء تجاه الآخرين.

### ٤٥. قانون الواقعية:

- الناس لا يتغيرون .. تعامل معهم كما هم ولا تحاول أن تغير الآخرين أو تتوقع منهم أن يتغيروا "فما تراه هو ما تحصل عليه".
- والقبول غير المشروط للآخرين هو مفتاح العلاقات السعيدة.

### ٤٦. قانون الحد الأدنى من الجهد:

إنك تحاول دائما أن تحصل على الأشياء التي تريدها بأقل جهد ممكن. وما الإنجازات التكنولوجية سوى سبل للحصول على أكبر ناتج ممكن بأقل مدخلات ممكنة، ومن ثم فإن كافة البشر كسالى يسعون وراء أسهل الطرق الممكنة في جميع العصور.

### ٤٧. قانون تحقيق الحد الأقصى:

أنت تحاول دائما الحصول على أقصى ما تستطيع مقابل وقتك أو نقودك أو مجهودك أو عواطفك، فلو أنك خيرت بين عائدين لنفس المساهمة أحدهما أكبر من الآخر لاخترت العائد الأكبر. ومن هذا المنطلق فإن الناس مجبولون على الطمع في ما يقومون به، وليس هذا شيئا جيدا أو سيئا في حد ذاته بل هو أمر واقع فحسب

### ٤٨. قانون النفعية:

أنت تحاول دائما الحصول على الأشياء التي تريدها في أسرع وقت ممكن وبأسهل الطرق الممكنة دون الاهتمام كثيرا بالعواقب الثانوية. فأنت تميل إلى اتباع سبيل المقاومة الأقل في كل ما تفعله.

### ٤٩. قانون الازدواجية:

أنت دائما تقدم واحدا من سببين للقيام بأي شيء – السبب الذي يبدو جيدا أو السبب الحقيقي، فأما السبب الذي يبدو جيدا فهو دائما سامي ونبيل، وأما السبب الحقيقي فهو نابع من أن فعلك هو الطريقة الأسرع والأسهل للحصول على الأشياء التي تبتغيها الآن.

**٥٠.قانون الاختيار:**

كل ما تفعله هو اختيار مبني على قيمك الغالبة في اللحظة الراهنة، وحتى الامتناع عن فعل ما هو اختيار في جوهره. إن موقعك في الحياة ووضعك الحالي هما محصلة لاختياراتك وقراراتك حتى هذه اللحظة.

**٥١.قانون القيمة الذاتية:**

كل إنسان يقدر قيمة الأشياء حسبما يراها من منظوره الخاص، فلا توجد قيمة محددة لأي شيء. وقيمة الشيء تساوي فقط المبلغ الذي يكون شخص آخر مستعدا لدفعه لقاءه. ويحدد الشخص المستعد للدفع في النهاية القيمة الحقيقية لأي صنف.

**٥٢.قانون التفضيل الزمني:**

إنك تفضل دائما عند إشباع أي رغبة لك أن يتمذلك عاجلا وليس آجلا، ولذلك فإنك نافذ الصبر في كل ناحية من نواحي حياتك.

**٥٣.قانون الهامشية:**

- يتحدد السعر النهائي لأي منتج أو خدمة بالمبلغ الذي يكون آخر العملاء مستعدين لدفعه نظير آخر الأصناف المتاحة.
- وكل عملية بيع أو تخفيض للأسعار هي اعتراف بأن البائع كان مخطئا في تخمينه عندما وضع الأسعار الأصلية.

**٥٤.قانون العرض والطلب:**

عندما تكون كمية السلع أو الموارد محدودة تؤدي الزيادة في السعر إلى انخفاض الطلب والعكس. أيا كان ما تكافئه فإنك تحصل على المزيد منه وأيا

كان ما تعاقبه فإنك تحصل على الأقل منه. فالضرائب والقواعد التنظيمية هي عقاب على الأنشطة الإنتاجية، أما المزايا والرعاية والإعانات فهي مكافآت عن الأنشطة غير الإنتاجية.

### ٥٥. قانون كوهين:

كل شيء قابل للتفاوض، وكل سعر أو شرط – سواء كان متصلا بالبيع أو الشراء – هو أفضل ما يمكن أن يخمنه شخص بشأن ما يمكن أن تثمر عنه السوق. اطلب دائما سعرا أفضل.

### ٥٦. قانون داوسون:

- بإمكانك دائما أن تحصل على صفقة أفضل إذا عرفت كيف تطلبها على أفضل نحو ممكن.
- اطلب دائما أكثر مما تريد ولا تقبل أبدا أول سعر يعرض عليك، بل كن صبورا ثم اطلب المزيد.

### ٥٧. قانون التوقيت:

التوقيت جانب حيوي في أي تفاوض، وعندما تقدم عرضا ينبغي عليك أن تحدد موعدا نهائيا للقبول. من ناحية أخرى، إذا حاول شخص ما أن يحدد لك موعدا نهائيا لقبول عرض ما فما عليك سوى أن تقول ببساطة "إن كان هذا هو كل الوقت المتاح لدي فالإجابة هي كلا".

### ٥٨. قانون الشروط:

- شروط الدفع في أي تفاوض يمكن أن تكون أكثر أهمية من السعر أو أي عامل آخر.

- ويمكنك عادة أن توافق على أي سعر تقريبا إذا استطعت الحصول على شروط مواتية للغاية.

### ٥٩. قانون التحضير:

يتوقف ثمانون بالمائة من النجاح في التفاوض على الإعداد الذي تقوم به سلفا. قبل الشروع في التفاوض عليك التأكد من إلمامك بكافة الحقائق ومراجعة افتراضاتك جيدا.

### ٦٠. قانون الانعكاس:

قبل أن تبدأ في التفاوض تخيل نفسك في مكان الطرف الآخر وتفاوض من منظوره. وعندما يصبح لديك إدراك جيد لموقف الطرف الآخر، تستطيع عندئذ أن تفاوض بشكل أكثر فاعلية للحصول على أفضل صفقة أو اتفاق لنفسك.

### ٦١. قانون الرغبة:

الشخص الأشد توقاً لإنجاح التفاوض هو الذي يملك القوة التفاوضية الأقل، ولا يمكنك أن تتفاوض بفاعلية من أجل مصلحتك إلا إذا كنت مستعداً للانسحاب من المفاوضات إذا كان السعر أو الشروط المعروضة غير مرضية.

### ٦٢. قانون التبادلية:

الناس عادلون بطبيعتهم ومستعدون لرد أية تصرفات طيبة تأتي بها نحوهم ولو أنك قدمت تنازلات صغيرة في أثناء التفاوض، لاستطعت الحصول على تنازلات كبيرة في المقابل.

### ٦٣. قانون النهاية المفتوحة:

لا يوجد تفاوض نهائي على الإطلاق، فإذا حصلت على معلومات جديدة أو كنت غير راضٍ عن الشروط من أجل الطرف الآخر أيضاً إن كان هو الآخر غير راضٍ عنها.

### ٦٤. قانون الوفرة:

نحن نعيش في عالم الوفرة حيث يوجد كم كبير من المال يكفي كل أولئك الذين يريدونه حقاً. ولكي تحقق الاستقلال المادي اتخذ اليوم قراراً يجمع ثروة ثم افعل ما سبق أن فعله الآخرون من قبلك لتحقيق نفس الهدف.

### ٦٥. قانون التبادل:

النقود هي وسيلة مبادلة السلع والخدمات المنتجة بواسطة شخص ما بالسلع والخدمات المنتجة بواسطة شخص آخر. والمبلغ الذي تكسبه في أي وقت هو انعكس للقيمة التي يرى الآخرون إن مساهمتك تنطوي عليها.

### ٦٦. قانون رأس المال:

يمثل رأس المال الأصول الممكن نشرها لتوليد تدفق نقدي، والأصل الأكثر قيمة لديك هو قدرتك على الكسب. إن مواردك المادية والذهنية والفكرية النامية والمتغيرة باستمرار هي راس مالك الشخصي.

### ٦٧. قانون التوفير:

ادفع لنفسك أولاً، فالحرية المادية لا تأتي إلا لأولئك الذين يوفرون ١٠% أو أكثر من دخلهم أثناء حياتهم، فإن كنت تفتقر للقدرة على توفير المال فإن ذلك يعني أن بذور العظمة ليست موجودة بداخلك.

### ٦٨. قانون الحفظ والصيانة:

ليس المهم هو مقدار ما تكسبه بل مقدار ما تحتفظ به، والناجح هو من يوفر في أوقات الرخاء ليجد سنداً مالياً في أوقات الركود والكساد.

### ٦٩. قانون باركنسون:

ترتفع النفقات دائماً حتى تتساوى مع الدخل وهذا هو السبب في أن معظم الناس يكونون فقراء عند بلوغهم سن التقاعد لكي تصبح ثرياً يجب عليك أن تنفق قدراً أقل مما تكسب وتوفر الباقي.

### ٧٠. قانون الاستثمار:

دقق ومحص قبل أن تقدم على الاستثمار، امنح دراسة الاستثمار نفس الوقت الذي يستغرقه كسبك للمال الذي توظفه فيه، ولا تسمح لنفسك قط بالاندفاع نحو التزام مالي لا يمكن الرجوع فيه.

### ٧١. قانون الفائدة المركبة:

إن جمع المال والسماح له بالنمو بفائدة مركبة سوف يجعلك غنياً. ويتمثل مفتاح تحقيق الاستقلال المادي من خلال التوفير في احتجاز النقود بعيداً وعدم لمسها لأي سبب.

### ٧٢. قانون التراكم:

الإنجاز المالي العظيم هو حصيلة تراكم مئات بل آلاف المجهودات الصغيرة التي لايراها أو يقدر قيمتها أحد مطلقاً. لا توجد طريقة سريعة أو سهلة للإثراء.

**٧٣. قانون الجاذبية:**

فيما تقوم بجمع المال تبدأ في اجتذاب المزيد منه نحو حياتك. إن تفكيرك بشكل إيجابي في نقودك أثناء توفيرك لها يحولك إلى مغناطيس نقود، إذ تبدأ النقود في الهبوط عليك.

**٧٤. قانون الرغبة:**

لكي تصبح ثرياً يجب أن تكون لديك رغبة متأججة في جمع وتكديس الثروة، فلا يكفي أن تكون لديك رغبة معتدلة أو مجرد اهتمام عابر بذلك. ويمكنك معرفة مدى رغبتك في اقتناء النقود بملاحظة تصرفاتك كل يوم .. هل تتفق مع تكديس الثروة؟

**٧٥. قانون الغاية:**

تحديد الغاية هو نقطة البداية للوصول للثروة، فلكي تصبح ثرياً يجب عليك أن تحدد بالضبط ما تريده وتدونه ثم تضع خطة لتحقيقه، فكل الأشخاص الناجحون" يفكرون على الورق".

**٧٦. قانون الإثراء:**

كل الثروات الدائمة تأتي من إثراء الآخرين على نحو ما. وكلما دربت نفسك على إضافة قيمة لحياة الناس الآخرين كلما زاد ما تكسبه وبات من المؤكد أنك ستصبح ثريا.

### ٧٧. قانون العمل الحر:

السبيل الأكيد للوصول للثراء هو أن تبدأ بإقامة مشروع تجاري ناجح خاص بك، فلا أحد يثرى أبدا من وراء العمل لحساب شخص آخر. ومن الضروري أن تكون منتجاتك أو خدماتك أفضل من منتجات أو خدمات منافسيك بنسبة ١٠% حتى تتمكن من وضع قدميك على أول الطريق المؤدي للثروة.

### ٧٨. قانون التقشف:

الطريقة المثلى والأكيدة لإقامة مشروع تجاري هي البدء بالقليل أو لا شيء ثم النمو خطوة خطوة اعتمادا على أرباحك. وأولئك الذين يبدأون بالقليل جدا من المال تفوق احتمالات نجاحهم تلك التي تنتظر من يبدأون بمبالغ مالية ضخمة، فالطاقة والخيال منطلقان لخلق الثروة.

### ٧٩. قانون الشجاعة:

استعدادك للمخاطرة بالتعرض للفشل هو المقياس الحقيقي الوحيد لرغبتك في الثراء. ولما كان الفشل شرطا أساسيا للنجاح الباهر، فإن عليك أن تضاعف معدل فشلك إن أردت أن تنجح بشكل أسرع.

### ٨٠. قانون المخاطرة:

ثمة علاقة مباشرة بين مستوى المخاطرة واحتمال تكبد الخسارة في أي مشروع تجاري. وأصحاب المشروعات الناجحة هم أولئك الذين يحللون المخاطرة ويقلصونها إلى أدنى حد ممكن في سبيل تحقيق الربح.

### ٨١. قانون التفاؤل المفرط:

- إن التفاؤل المفرط سلاح ذو حدين يمكن أن يؤدي للنجاح والفشل معا.
- وفي عالم الأعمال كل شيء يكلف ضعف ما تتوقعه ويستغرق ثلاثة أمثال الوقت الذي تخططه.

### ٨٢. قانون المثابرة:

إذا ثابرت لفترة طويلة بما يكفي في سعيك وراء الثروة فلابد أن يكون النجاح حليفك في النهاية. وكلما تعلمت من كل هزيمة وخيبة أمل تتعرض لها كلما تحولت العقبات التي تقف حجر عثرة في سبيلك إلى منطلقات نحو النجاح.

### ٨٣. قانون الغاية في عالم الأعمال:

إن الغاية من أي مشروع تجاري هي إيجاد العميل والاحتفاظ به، ويجب أن تركز كافة الأنشطة التجارية على هذه الغاية المحورية. أما الأرباح فهي نتيجة إيجاد العملاء والاحتفاظ بهم على نحو محقق لمردودية التكاليف.

### ٨٤. قانون المنظمة:

منظمة الأعمال هي مجموعة من الأشخاص جمعت بينهم غاية واحدة مشتركة هي العثور على العملاء والاحتفاظ بهم. ويجب أن يكون كل موظف ضروريا لوظائف المنظمة.

### ٨٥. قانون إرضاء العميل:

يعمل الجميع من أجل إرضاء العميل، والعميل دائما على حق، ويسيطر على منشآت الأعمال الناجحة هاجس أسمه خدمة العميل.

### ٨٦.قانون العميل:

ينشد العملاء دائما أقصى ما يمكن بأقل سعر ممكن، ويتطلب التخطيط الملائم للأعمال أن تركز على مصلحة العميل طول الوقت.

### ٨٧.قانون الجودة:

ترجع مسألة الجودة إلى اعتقاد العميل، وهو الذي يقرر كم تساوي. وتحدد قدرتك على إضافة قيمة إلى منتجك أو خدمتك مدى نجاحك في السوق.

### ٨٨.قانون التقادم:

- إن كان يعمل فهو متقادم.
- كل منتج وخدمة اليوم في طريقه إلى أن يتحول إلى شيء قديم الطراز بسبب التكنولوجيا الحديثة المتطورة والمنافسة. فما هي "معجزتك التالية"؟

### ٨٩.قانون الابتكار:

فكرة واحدة جيدة هي كل ما تحتاجه لتبدأ في تكوين ثروة. فالطفرات والانطلاقات التي تحدث في عالم الأعمال نابعة من إيجاد سبل أسرع وأرخص وأفضل وأسهل لأداء مهمة ما.

### ٩٠.قانون عوامل النجاح الحيوية:

- لكل منشأة تجارية أو مركز وظيفي عوامل نجاح حيوية يتراوح عددها بين خمسة وسبعة عوامل هي التي تحدد مدى كفاءة سيرها وأدائها.
- تعرف على الأشياء الجوهرية التي تؤديها وتحدد نجاحك أو فشلك. ضع خطة لكي تصبح أفضل في كل واحدة منها.

### ٩١. **قانون السوق:**

السعر الحقيقي لأي شيء هو المبلغ الذي يكون شخص ما مستعدا لدفعه مقابله في سوق مفتوحة تنافسية مع وجود بدائل أخرى متاحة .. والسوق دائما على حق.

### ٩٢. **قانون التخصص:**

لكي تنجح في عالم الأعمال عليك أن تتخصص في منتج أو خدمة بعينها تخدم من خلالها عميل معين ثم بعد ذلك تفعل ما تفعله بصورة متميزة، فالسبب الرئيسي لفشل المنشأة التجارية هو الافتقار إلى محور تركيز.

### ٩٣. **قانون التمييز والتفاضل:**

كل منتج أو خدمة يجب أن يكون مختلفا وأفضل على نحو فريد لكي ينجح في السوق التنافسية. وميزتك التنافسية يجب أن تكون محسوسة وقابلة للإدراك وقابلة للترويج وأن تكون شيئا يمكن للسوق أن تدفع مقابلا ماديا له.

### ٩٤. **قانون التقسيم إلى قطاعات:**

- النجاح في عالم الأعمال يأتي من التعرف على مجموعات مستهلكين أو قطاعات سوقية محددة واستهدافها من أجل منتجك أو خدمتك.
- من هو عميلك بالضبط؟ أين يوجد؟ ولم يشتري؟

### ٩٥. **قانون التركيز السوقي:**

- يأتي نجاح السوق من التركيز بعزم وطيد على أولئك العملاء الذين يمكنهم أن يحققوا أكبر استفادة من الميزة التنافسية الفريدة لمنتجك أو خدمتك.

- والتعرف على هذه المجموعة المحورية وتركيز مجهوداتك عليها هو مفتاح الوصول للربحية.

### ٩٦. قانون التميز:

- لا تمنح السوق مكافآت التفوق إلا للأداء المتميز والمنتجات المتميزة أو الخدمات المتميزة.
- والتعرف على "مجال التفوق" الخاص بك وتنميته هو الوظيفة الأولى للإدارة.

### ٩٧. قانون الاحتمالات:

- لكل حدث احتمال حدوث، ولكي تزيد فرص وقوع حدث ما عليك أن تزيد عدد الأحداث.
- وكلما زاد عدد مرات تجربتك للأشياء وزادت درجة تنوع واختلاف تلك الأشياء، كلما تعاظمت فرص نجاحك.

### ٩٨. قانون الوضوح:

- كلما ازداد وضوح رؤيتك لما تريد وما أنت على استعداد لعمله من أجل الحصول عليه كلما زادت فرصتك في أن يحالفك الحظ وتحصل على ما تريد.
- إن وضوح الأهداف المنشودة مغناطيس يجذب إليك الحظ السعيد.

### ٩٩. قانون الجذب:

- إنك تجذب باستمرار إلى حياتك أناسا وأفكارا وفرصا منسجمة مع أفكارك السائدة.

- وعندما تقترن أهدافك بانفعال الرغبة سوف يظهر في حياتك ما يطلق عليه الآخرون "الحظ".

### ١٠٠. قانون التوقعات:

- إنك تزيد من مقدار الحظ في حياتك عندما تتوقع باستمرار أن يصادفك حسن الحظ.
- ابدأ كل يوم بأن تقول لنفسك "أعتقد أن شيئا رائعا سوف يحدث لي اليوم!"

### ١٠١. قانون الفرصة:

- تنبع أعظم الاحتمالات التي تتعرض لها في الغالب من أكثر المواقف شيوعا حولك.
- وربما تكمن أعظم فرصة في حياتك تحت قدميك أو في وظيفتك الحالية أو في الصناعة التي تعمل بها أو في تعليمك أو خبرتك أو اهتماماتك.

### ١٠٢. قانون القدرة:

الحظ هو ما يحدث عند التقاء حسن الاستعداد بالفرصة. وكلما زاد حجم القدرات التي تمتلكها وتنميها في أي مجال كلما تعاظمت فرصتك في أن تنعم بحسن الحظ.

### ١٠٣. قانون التعقيد التكاملي:

الشخص الذي يمتلك أكبر ذخيرة متنوعة من المعارف والمهارات في أي مجال هو الذي يحظى بالقسط الأوفر من الحظ، فاتساع المعارف والمهارات يزيد الوعي ويتيح فرصا أكبر.

### ١٠٤. قانون الافتراض:

- الافتراضات غير الصحيحة هي أصل كل فشل، لذا عليك أن تمتلك من الشجاعة ما يمكنك من اختبار افتراضاتك.
- والاستعداد لتقبل احتمال أن تكون مخطئا يفتح السبيل لحدوث احتمالات وأحداث سعيدة قد لا تصادفها بدونه.

### ١٠٥. قانون التوقيت:

- التوقيت هو كل شيء، ومع حسن الإعداد سوف يأتي لك الوقت المناسب.
- "إن ثمة تيار في مجرى نهر شئون حياة البشر إذا ركبه الإنسان أثناء الفيضان قاده إلى النجاح والحظ السعيد".
- ويليام شكسبير

### ١٠٦. قانون الطاقة:

- كلما زاد ما تملكه من طاقة وحماس كلما زادت احتمالات تعرفك على الحظ وتجاوبك معه.
- وأفضل أفكارك وأعمق استبصاراتك تأتي بعد فترة من الراحة والاسترخاء.

### ١٠٧. قانون العلاقة:

كلما زاد عدد الأشخاص الذين تعرفهم ويعرفونك على نحو إيجابي كلما حظيت بحظ أوفر. فالناس سوف يمنحونك أفكارا ويفتحون أمامك الأبواب إذا أحبوك.

### ١٠٨. قانون المشاركة الوجدانية:

إنك عندما تنظر لموقف ما بعيون شخص آخر تجد في أغلب الأحيان احتمالات غير منظورة. ما الذي يحتاجه الناس ويرغبونه وكيف يمكنك أن تمنحهم إياه؟

### ١٠٩. قانون النمو:

إذا لم تكن آخذا في النمو فأنت مصاب بحالة من الجمود، وإذا لم تكن تتحسن فأنت تزداد سوءاً. اجعل التعلم والنمو المستمرين جزءاً من روتين حياتك اليومية.

### ١١٠. قانون الممارسة:

- الممارسة هي ثمن التمكن والبراعة الفائقة، وأيا كان ما تمارسه مرات ومرات فإنه يتحول إلى عادة جديدة في التفكير والأداء.
- ويأتي النمو والإنجاز من التخلي عن الممارسات القديمة واعتناق أخرى جديدة.

### ١١١. قانون التراكم:

- الحياة العظيمة هي محصلة تراكم آلاف المجهودات والتضحيات غير المنظورة من الآخرين.
- "إن تلك الذرى الشاهقة التي بلغها الرجال العظماء وتربعوا عليها لم تأت نتيجة لقفزة واحدة مفاجئة، فقد ظلوا يكافحون طول الليل في سبيل الصعود إليها في الوقت الذي كان فيه رفاقهم نياما".
- هنري وادسورث لونجفيلو

### ١١٢. قانون تنمية الذات:

- بإمكانك أن تتعلم أي شيء تحتاج إليه لتحقيق أي هدف تصفه لنفسك
- وأولئك الذين يتعلمون يكتسبون القدرة على فعل كل شيء.

### ١١٣. قانون المواهب:

- إنك تحتوي بداخلك على مزيج فريد من المواهب والقدرات التي إن تم التعرف عليها واستخدامها كما ينبغي مكنتك من تحقيق أي هدف ترسمه لنفسك.
- أي جوانب عملك تستمتع بأدائها إلى أقصى حد وتجيدها؟ هذا هو أفضل مؤشر لمواهبك الحقيقية.

### ١١٤. قانون التفوق:

- النجاح والسعادة لا يأتيان إلا عندما تتفوق تفوقا مطلقا في أداء شيء تستمتع به.
- "تتحدد جودة حياتك بمدى التزامك بالتفوق أكثر من أي عامل آخر"
- فنيس لومباردي

### ١١٥. قانون الفرصة:

- تجيء الصعاب لا لتعرقل ولكن لتعلم، ففي كل كبوة أو عقبة تكمن بذور منفعة أو فرصة مساوية أو أكبر.
- حول العقبات التي تقف حجر عثرة في سبيلك إلى منطلقات نحو النجاح.

### ١١٦. قانون الشجاعة:

الاكتساب المنتظم والمقصود للشجاعة أمر جوهري لبلوغ النجاح، فالخوف أكبر عقبة في وجه الإنجاز. عود نفسك دائما على مواجهة الأشياء التي تخشاها والقيام بها مهما يحدث.

### ١١٧. قانون الجهد التطبيقي:

كل النجاحات والإنجازات العظيمة يسبقها ويصاحبها عمل جاد دؤوب، وإذا خامرك شك حاول أكثر وإذا لم يفلح ذلك حاول أكثر وأكثر. عندما تعمل أقض كل وقتك في العمل! ولا تهدر الوقت.

### ١١٨. قانون العطاء:

- كلما أعطيت من نفسك دون أن تتوقع الحصول على مقابل كلما أصابك خير كثير من المصادر الأقل توقعا.
- ولن تشعر أبدا بالسعادة الحقيقية إلا عندما تحس أنك تحدث اختلافا حقيقيا في العالم بخدمة الآخرين بطريقة ما.

### ١١٩. قانون الإيجاب:

- إن ٩٥% من تفكيرك وشعورك تتحدد بواسطة الأسلوب الذي تحدث به نفسك، فعقلك الباطن يقبل حوارك الداخلي باعتباره أوامر.
- تحدث إلى نفسك بشكل إيجابي وبناء طول الوقت حتى ولو لم تشعر برغبة في ذلك.

### ١٢٠. قانون التفاؤل:

- يتحدد أسلوب تفكيرك وشعورك وسلوكك بالكيفية التي تفسر بها خبراتك لنفسك.
- وعندما تعود نفسك على البحث عن الخير في كل موقف، فإنك تكتسب بذلك اتجاها ذهنيا إيجابيا وتتحول في نهاية المطاف إلى شخص تتعذر هزيمته.

إن الاستراتيجيات العامة للتفاوض عادة ما تندرج **تحت فئتين**: مدخل الحل المشترك للمشكلات(فائز/فائز) أو التفاوض على أساس من الخصومة الحادة. وهذا ما أشرنا إليه في الفصل الأول.

## أولا: استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف. واستراتيجيات هذا المنهج هي:

### ١. إستراتيجية التكامل:

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانا وذلك بهدف تعظيم

الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما. ويمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال:

- التكامل الخلفي.
- التكامل الأمامي.
- التكامل الأفقي.

### ٢. إستراتيجية تطوير التعاون الحالي:

وتقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما. **ويمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال:**

**توسيع مجالات التعاون:** وتتم هذه الإستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.

**الارتقاء بدرجة التعاون:** وتقوم هذه الإستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية:

**مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.**

- مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.
- مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.
- مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

وفـي كـل هـذه المراحـل يقـوم العمـل التفاوضـي بـدور هـام فـي تطـوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها.

### ٣. إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بي طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

### ٤. إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الإستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحله وفقا للظرف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقات كل منهما .

**وهناك أسلوبين لهذه الإستراتيجية هما:**

١) **توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال زمني جديد:** ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلة ،أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

٢) **توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال مكاني جديد:** ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

## ثانيا:استراتيجيات منهج الصراع:

علـى الـرغم مـن أن جميـع مـن يمارسـون اسـتراتيجيات الصـراع فـي مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي،

وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائما سرا وفي الخفاء، بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة. إذ أن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

**الإستراتيجية الأولى: إستراتيجية (الإنهاك):**

وتقوم هذه الإستراتيجية على **الآتي:**

١) استنزاف وقت الطرف الآخر. ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها. ويستخدم الأسلوب الآتي **لتحقيق ذلك:**

- التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها.
- التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.
- التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.
- التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.

- التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

٢) استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة. ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

- إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.
- وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.
- زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية ...الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشاراتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في اغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحيانا.

٣) استنزاف أموال الطرف الآخر. وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما

يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها.

**الإستراتيجية الثانية: إستراتيجية التشتيت (التفتيت):**

وهي من أهم استراتيجيات منهج التفاوض التوزيعي حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والدخلي وكل ما من شانه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما.

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماكرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجما.

وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم نكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها.

## الإستراتيجية الثالثة: إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين. لذا تقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض. عن طريق:

- القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فان عليه أن يسير وفقا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.
- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.
- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكنا انتظارا للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه.

**الإستراتيجية الرابعة: إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم):**

وهي إستراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي.

وفقا لهذه الإستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك

فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وان يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده.

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجمعة عن طريقنا ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع.

وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقتصر عمله هو فقط على التوزيع ثم في مرحلة لاحقه نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الإستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

**الإستراتيجية الخامسة: إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):**

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال وأحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فانه لن يصل إليها. وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما:

صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.

البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حاليا تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.

**سياسات التفاوض**

**سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدي.**

- سياسة التعميق التفاوضية (التأكيد) / سياسة التعتيم التفاوضية (التشكيك).
- سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية / سياسة التضييق والحصار التفاوضية.
- سياسة أحداث التوتر التفاوضي/ سياسة الاسترخاء التفاوضي.
- سياسة الهجوم التفاوضي/ سياسة الدفاع التفاوضي.
- سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية / سياسة الصفقة التفاوضية الواحدة.
- سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفاف.
- سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية.

**خصائص ومواصفات المفاوض المحترف:**

هناك عدد من الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوافر في رجل التفاوض المحترف حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام. وهذه الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض وتجعل منه صالحا للقيام بعملية التفاوض التي تستند إليه.

وإن كان يجب القول أن كل عملية تفاوض تحتاج إلى خصائص ومهارات معينة في من يقوم بها ولعل هذا يفسر لنا أن كل موقف تفاوضي يحتاج إلى طريقة معينة لمعالجته والتعامل معه. ومن هنا فقد أصبحت عملية التفاوض عملية احتراف متعددة الجوانب والأبعاد يتم داخلها تخصص معين.

**مبادئ التفاوض وتلخص في (٢٣) مبدأ:**

١. كن على استعداد دائم للتفاوض،وفي أي وقت.
٢. أن لا تتفاوض أبدا دون أن تكون مستعدا.
٣. التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
٤. عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.
٥. ا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتا للتفكير.
٦. أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئا له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.
٧. ليست هناك صداقة دائمة،ولكن هناك دائما مصالح دائمة.
٨. الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.
٩. الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
١٠.أحد يحفظ أسرارك سوى شفتيك.
١١.تبنى تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبنى على التمنيات.
١٢.أن نتفاوض من مركز قوة.
١٣.الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
١٤.استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.
١٥.ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.

١٦. هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.
١٧. لتفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.
١٨. التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.
١٩. عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.
٢٠. لتحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية.
٢١. الاستمتاع بالعمل التفاوضي.
٢٢. لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه.
٢٣. عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائما من عكسها.

**الحوار وفنون الإقناع:**

يعتبر الحوار من وسائل الاتصال الفعّالة، ولأنّ الخلاف صبغة بشرية فإن الحوار من شأنه تقريب النفوس وترويضها، وكبح جماحها بإخضاعها لأهداف الجماعة ومعاييرها، ويتطلب الحوار مهارات معينة، قواعد له إجرائية وآداب تحكم سيره، وترسم له الأطر التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوّة.إنّ في ثنايا الحوار فوائد جمّة نفسية وتربوية ودينية واجتماعية وتحصيلية تعود على المحاور بالنفع كونها تسعى إلى نمو شامل وتنهج نهجا حضاريا ينشده كثير من الناس.

## هدف الحوار:

لكل حوار هدف وهو الوصول إلى نتيجة مرضية للطرفين،وتحديد الهدف يخضع لطبيعة المتحاورين إذ تحاور الأطفال غير حوار المراهقين أو الراشدين، وغير الحوار مع الموظفين،وبذلك فقد يكون الحوار لتصحيح بعض المفاهيم وتثبيت بعض الأفكار وقد يكون لتهذيب سلوك معين.

## أهمية الحوار:

يعد الحوار من أحسن الوسائل الموصلة إلى الإقناع وتغيير الاتجاه الذي قد يدفع إلى تعديل السلوك إلى الحسن،لأن الحوار ترويض للنفوس على قبول النقد،واحترام آراء الآخرين،وتتجلّى أهميته في دعم النمو النفسي والتخفيف من مشاعر الكبت وتحرير النفس من الصراعات والمشاعر العدائية والمخاوف والقلق؛فأهميته تكمن في أنّه وسيلة بنائية علاجية تساعد في حل كثير من المشكلات.

## كيف يمكن أن يكون الحوار مفيداً؟

- تحديد الهدف من الحوار وفهم موضوعه، والمحافظة عليه أثناء الحوار إذ أنّ من شأن ذلك حفظ الوقت والجهد وتعزيز احترام الطرف الآخر.
- التهيؤ النفسي والعقلي والاستعداد لحسن العرض وضبط النفس، والاستماع والإصغاء والتواضع، وتقبّل الآخر، وعدم إفحامه أو تحقيره، والتهيؤ لخدمة الهدف المنشود بانتهاج الحوار الإيجابي البعيد عن الجدل وتحري العدل والصدق والأمانة والموضوعية في الطرح مع إظهار اللباقة والهدوء، وحضور البديهة ، ودماثة الأخلاق، والمبادرة إلى قبول الحق عند

قيام الدليل من المحاور الآخر.

- عدم إصدار أحكام على المتحاور أثناء الحوار حتى وإن كان مخطأً لكي لا يتحول الموقف إلى جدال عقيم لا فائدة منه .
- محاورة شخص واحد في كل مرّة ما أمكن ذلك دون الانشغال بغيره بغيرة أثناء الحوار حتى يلمس الاهتمام به فيغدو الحوار مثمراً ومحققاً لأهدافه.
- اختيار الظرف الزماني والمكاني ومراعاة الحال : على المحاور أن يختار الوقت والمكان المناسبين له ولمحاوره على حدٍّ سواء وبرضا تام. وعلى المحاور أن يراعي حالة محاوره أيضا؛ فيراعي الإرهاق والجوع ودرجة الحرارة، وضيق المكان والإضاءة والتهوية بحيث لا يكون الحوار سابقا لطعام والمحاور جائع، أو أن يكون الحوار سابقا لموعد الراحة والمحاور يفضّل النوم، أو يكون الحوار في وقت ضيق كدقائق ما قبل السفر، أو وقت عملٍ آخر، أو أثناء انشغال المحاور بشيء يحبّه أو في وقت راحته أو في زمن مرهق له. إن الحوار يجب أن يراعي مقتضى حال المحاورين من جميع الجوانب النفسية والاقتصادية والصحية والعمرية والعلمية ومراعاة الفروق الفردية والفئة العمرية مع الإيمان بأن الاختلاف في الطبيعة الإنسانية أمر وارد.

## قواعد جوهرية في كيفية الحوار:

### *الاستماع الإيجابي :

وهي طريقة فعّالة في التشجيع على استمرارية الحوار بالإيجابية وهي تنمّي العلاقة بين المتحاورين.

ويحتاج الاستماع الإيجابي إلى رغبة حقيقية في الاستماع تخدم الحوار ،وفي ذلك تعلّم الصبر وضبط النفس،وعلاج الاندفاعية وتنقية القلب من الأنانية الفردية،والاستماع الإيجابي يؤدّي إلى فهم وجهة نظر الآخرين وتقديرها ويعطي مساحة أكبر في فهم الآخرين.

* **حسن البيان:.**

- يحتاج المحاور إلى فصاحة غير معقّدة الألفاظ، وإلى بيان دون إطالة أو تكرار فتكون العبارات واضحة،ومدعومة بما يؤكّدها من الكلام والشواهد والأدلة والأرقام وضرب الأمثلة.
- ومن البيان تبسيط الفكرة وإيراد الاستشهادات الداعمة لاستثارة الاهتمام واستنطاق المشاعر مع تقديرها ،ومواصلة الحوار حتّى يتحقق الهدف.ومن البيان أيضاً عدم السرعة فيعرض الأفكار لأن ذلك يُعجِز الطرف الآخر فلا يستطيع التركيز والمتابعة،وكذا عدم البطء كي لا يمل.
- ومن البيان ترتيب الأفكار بحيث لا تزحمْ الأفكار في ذهن المحاور ،فيضطر بإدراكه. وعلى المحاور ألا ينشغل بالفكرة اللاحقة حتّى ينهي الفكرة الأولى،وعليه ألا يظن أن أفكاره واضحة في ذهن محاوره كما هي واضحة في عقله هو.
- وعلى المحاور أن يعرف متى يتكلم ومتى ينصت ومتى يجيب بالإشارة، وعليه استخدام نبرة صوتٍ مريحة وهادئة،وعليه أن يتحكم في انفعالاته حتى لا تسقط على الصوت أثناء الحوار ،وعليه أن يغضض من صوته وأن يتذكر دائما أن الحجة الواهية لا يدعمها أيُّ صوتٍ مهما علا؛

فالحجة القوية غنية ذاتها عن ك صوت.ولا بأس بشيءٍ من الطرفة والدعابة الكلامية والرواية النادرة التي تجذب المحاور،مع وزن الكلمة قبل النطق، وكذا الحذر من الاستطراد.

- ومن البيان ألا يتعجل المحاور الرد قبل الفهم لما يقول محاور اهتماما.
- يحتاج المحاور إلى الجاذبية، وتقديم التحية فيبدأ الحوار،وأن يبدأ بنقاط الاتفاق كالمسلمات والبديهيات،وليجعل البداية هادئة وسلسة ،تقدر المشاعر عند الطرف الآخر،إنّ منشأ البدء بنقاط الاتفاق و البدء بالثناء على المحاور الآخر امتلاكَ قلبه وتقليص الفجوة وكسب الثقة بين الطرفين،وتبني جسرا من التفاهم يجعل الحوار إيجابيا متّصلا. أمّا البدء بنقاط الخلاف فستنسف الحوار نسفا مبكّراً.
- يحتاج المحاور إلى جعل فقرة الافتتاح مسترعية انتباه محاوره،وعليه أن يحاول أن يكون الحديث طبيعيا مبنيا على الفهم،وأن يعي الهدف المراد الوصول إلية من حوارهما
- على المحاور ألا يستخدم كلمة " لا "خاصة في بداية الحوار،ولا يستعمل ضمير المتكلم أنا،ولا عبارة " يجب عليك القيام بكذا... " ولا عبارة " أنت مخطئ،وسأثبت ذلك
- على المحاور أن يستخدم الوسائل المعينة والأساليب الحسية والمعنوية التي تساعده على توصيل ما يريد كالشعر وضرب الأمثال والأرقام والأدلة والبراهين مع تلخيص الأفكار والتركيز على الأكثر أهمية.

- ضبط الانفعالات ، فعلى المحاور أن يكون حكيما يراقب نفسه بنفس الدرجة من اليقظة والانتباه التي يراقب فيها محاوره،وعليه إعادة صياغة أفكار محاوره وتصوراته وقسمات وجهه ورسائل عينيه،وعليه ألا يغضب إذ الم يوافقه محاوره الرأي.
- عدم إعلان الخصومة على المحاور كي لا يحال الحوار إلى جدل وعداء.
- مخاطبة المحاور باسمه أو لقبه أو كنيته التي يحبّها،مع عدم المبالغة في ذلك.
- الإجابة بـ " لا أدري " أو " لا أعلم " إذا سئل المحاور عن مسألة لا يعرفها، وفي ذلك شجاعة نفسية بعدم التستر على الجهل الشخصي.
- الاعتراف بالخطأ وشكر المحاور الآخر على تنبيهه للمحاور الأول.
- على المحاور التذكر في كل لحظة أنه يحاور وليس يجادل خصما، وأن يتذكر أن الحوار قد يكون أشد من موج البحر في يوم عاصف، فإن لم يكن ربّانا ماهرا للحوار يمنع الاستطراد ويتجنب تداخل الأفكار؛غرقت سفينة الحوار في بحر النقاش والجدل العقيم.
- على المحاور ألا يضخّم جانب أو أحدا من الحوار على حساب جوانب أخرى.
- على المحاور ألا يتعالى بكلمة أو بإشارة أو بنظرة.

## فنون الإقناع

كثيرون هؤلاء من يئسوا من عدم إتمام صفقات رغم محاولاتهم الكثيرة للتفاوض والإقناع مع عده أشخاص أو قد وصلوا إلى النهاية ولكن لم يفلحوا في إغلاق الصفقة أو فشلوا بطريقه إعلاناتهم المرئية للمتلقين رغم كفائه المنتج...وهناك عده أسباب لهذا الفشل، من أهمها هو عدم معرفتهم بفنون الإقناع وأسرار هو الشخصية التي يجب أن يتصف بها الشخص المتفاوض ودراسة نمط تفكير الطرف الآخر المراد إقناعه.فتجدهم يتبعون أسلوب وشخصيه محدده تدربوا عليها ظناً منهم بأنها الأفضل..وهذا هو الخطأ..فعليك أن تتحكم بتصرفاتك وشخصيتك (إذا أردت أن تتفاوض) على غرار الطرف الذي أمامك بعد أن قمت بتصنيفه وذلك لتكسبه لصفك وتقنعه.. (أما إذا أردت أن تقدم إعلان بالصحف أو غيره ليشاهده الكثير) فعليك أن تراعي نوعيه العرض الذي سوف تقدمه لشد الانتباه.إن عدم درايتك بأهم الكلمات شيوعاً ومثيره للانتباه وتصنيف تلك الكلمات وانتقائها ووضعها في زاوية الصفحة بالجريدة أو الوسيلة سوف يكون لها مردود سلبي .فالمسوقون المحترفون يعرفون أي الكلمات مثيره للانتباه وأي الأساليب أكثر نفعا وجدوى فيوفرون الوقت بذلك ويحققون نتائج ايجابية..

الصدق،الثقة بالنفس والمنتج،الإيجاز،التفكير السليم" صفات لا تفارق مفاوض ومسوق بارع.

تجدهم خلف الإعلانات:حياتنا لا تخلو من إعلانات ..أينما تذهب ستجدها (وأنت جالس بمنزلك مقابل التلفزيون أو خارجا أو بالانترنت ) هم

ينتظرونك ليقنعوك يحاولون أن يرسخوا منتجاتهم بعقلك..وقليل فقط هؤلاء المبدعون الذين يخاطبون العقول الباطنية(الغير مباشره) للإقناع بسلعهم..فعندما تشاهد فلماً تصادف شخص يشرب الكولا!!..أو يقود البورش.. وفي الحقيقة هي مدفوعة قيمتها للمنتجين..فهم بذلك يخاطبون العقل الباطني للشخص..فلقد أثبتت الأبحاث بان الشخص عندما يشاهد إعلان فانه بحواسه يميز الحقيقة من الكذب فإما أن يقبل أو يرفض .. واغلب الأحيان يرفض..فلذا بدأوا بمخاطبه العقل الباطني.. وهي مهارة من مهارات الإقناع..فهل تستطيع أنت أن تقوم بذلك؟ وتسوق سعلتك بطريقه غير مباشره؟

التفاوض كلمه كبيرة ..توحي بان هناك طرف يجب استمالته وإقناعه.. نتائج نهاية أي مفاوضه لن يخرج عن أربع حالات فقط. لننظر جميعا إلى أنواع التفاوض في أي مكان وزمان سواء صفقات أو حتى تبادل أطراف الحديث مع احد الزملاء .وسوف نضرب مثال على اثنين (الطرف المتلقي) وَ (الطرف المؤثر) مع كل نوع:

- التعصب( كل طرف متمسك برأيه)
- الاستقطاب( يزيد تنافر الطرفين في كل مره يتحدثان)
- الإقناع (ينجذب الطرف المتلقي للطرف المؤثر)
- التفاوض ( كل طرف يتخذ آلية لتضييق الخناق على الآخر)

تلك كانت أنواع التفاوض ..الآن دعني آخذك بجولة لإلقاء نظرة من بعيد على أهمما يميز المسوقين البارعين عند التفاوض والتي تساهم في عمليات الإقناع :

١. يحرص على وضع صوره ممتازة بأول لقاء ( الانطباع الأول): دراسات وبحوث وتجارب تحذرنا من الظهور لأول مره أمام العميل بشكل مخالف أو غير لائق!!..عندما تسمع عن شخص أو اتصلت به أو زارك في موقعك فأنت دخلت الامتحان والذي يجب أن تكون جاهز له في أي وقت ومكان معه. أن أولما يلفت انتباهك مطابقة شكله على الصورة الذي تخيلتها ..فإذا كان الشخص غير مهتم بشكله وأناقته سوف يؤثر ذلك عليك ونفس الشيء عليه.. ويرسل بصرك مؤشرات لعقلك عن هذا الشخص لتترجمه بسرعة خلال دقائق فإما أن ترتاح أو غير ذلك..يجب أن تكون بأبها صوره لك في أول لقاء وتترك بصمات ممتازة عن شخصيتك .. والأبحاث العلمية تؤيد المقولة التي تقول ( انه من الصعب أن تتاح لك فرصة الانطباع الأول مره ثانيه)..وهذا يفسر لنا حرص بعض الشركات العالمية كالفنادق وشركات الدعاية والإعلان على أن يظهر موظفيها بأفضل صوره وتدفع لهم مقابل ذلك. لأنهم الواجهة للشركة والذين سوف يعطون الانطباع الأول للعميل بطريقه حديثهم وشكلهم.

٢. يقدمون نفسهم بكل حرارة ويعرفون بأنفسهم للطرف الآخر عن مؤهلاتهم ووضعهم الاجتماعي ولا يشعرون بالحرج حتى وان كانوا بسطاء..فالفكرة إعطاء الطرف الآخر لمحه سريعة عنهم لاختصار مده توطيد العلاقات.

٣. المصداقية والأمانة: من منا لا يحبان يسمع الحقيقة والصدق؟.يظن أكثر المفاوضون أنهم بكذبهم وغشهم يكسبون ويحققون إنجاز إنتاجه. ولكن مع الزمن تتكشف حقيقة كل كاذب.والشخص عندما يعرض سلعته ويبدأ باختلاق الأكاذيب تظهر عليه صفات ودلائل كذبه..مما يجعل اغلب كبار المفاوضين حال ما شاهدوا تلك الدلائل الانسحاب بكل أدب.فإذا ضع أمامك الصدق بكل كلمه تقوله هذي أول نقطه.ولا تقلما لا تعرفه حتى لا تتعرض لسؤال بعد أن فتحت الباب على نفسك يتسبب بوضعك بموقف المهزوم..

٤. لا يبالغون في قولهم وحديثهم.وإعطاء ما هو مفيد باختصار ليدعوا الفرصة للطرف الآخر بالأسئلة والذي يعتبر مؤشر جيد بالإقناع عندما يبدأ بذلك.

٥. دائما يقولون لك: كن مستمعاً جيدا..ولا تقاطع حديث الطرف الآخر...وركز دوما في عينيه لتبين له اهتمامك ..حتى ولو كان ما يقوله قد سمعته عشرات المرات بين له انك مهتم به.. وعند مقاطعته للمداخلة استأذن.. وفي حاله مقاطعه شخص لحديثكم فوراً يجب أن تستوقفه وتطلب منه عدم فعل ذلك مره أخرى..أنت بذلك فرضت شخصيتك على الجميع خاصة أمام من تحاول إقناعه.

٦. لا يجعلون أي محاوله للإقناع أو قاعه مفاوضات خالي من الأدلة والبراهين وإذا أمكنهم شهادات عملاء سابقين.

٧. لا يخفون الجوانب السلبية بالمنتج..فهذا يزيد من ثقة الطرف الآخر والعملاء بهم قبل منتجهم...(تذكر أن لا تجعل ذكرك للجوانب السلبية بآخر الحديث اجعلها في البداية ..لترسل رسالة للطرف الآخر بان يثق بك ثم يبدأ يبني قراره على بقيه حديثك وعدم مفاجأته بالنهاية).

٨. يمتازون باختيار الكلمات الجديدة والغير مستهلكه..بالإضافة إلى استخدامهم لكلمات لها علاقة بطبيعة عمل العميل مثال:

لنفرض بان من أريد إقناعه هو مهندس فأقول له:إن هذا المنتج (مبني) على (قواعد) متينة.الخ

٩. يدرسون نفسيه وشخصيه الطرف الآخر وعمل معادله سريعة ومعرفه نوعيتهم (وهذا يطول شرحه سوف نأخذ لمحه بسيطة عنه بعد قليل) الآن بعد أن عرفنا أهم الأساسيات التي يجب أن يتصف بها المتفاوض البارع .ننتقل إلى مهارة رائعة يقوم بها المفاوضون البارعون ليزيد من فرصه إتمامهم للصفقات وهي:دراسة شخصيه الطرف المراد إقناعه والى أي الفئات ينتمي؟ إن معرفه ذلك يساهم على اختيار الأسلوب والطريق الصحيح للإقناع فهناك أشخاص يحبذون الوسائل المرئية وهناك أشخاص يحبذون لغة الأرقام.وهناك أشخاص يحبوا أن يروا المنتج بعينه ويجب أن يلامسوه وإلا لن يقتنعوا الخ وقد يحتاج المفاوض المبتدئ إلى وقت طويل حتى يتعرف ماذا يريد الطرف الآخر ليتم إقناعه .والدراسات الطويلة لخصت لنا أهم أربع فئات وكل فئة من نوعين تحدد نوع الطرف.. كما يلي:

- حسي (الشعوريون أو العاطفيون)
- حدسي

وبعد ذلك هل هو:

- انبساطي
- انطوائي

ثم يلي ذلك:

- شعوري
- مفكر

وأخيرا هل هو:

- محكم
- إدراكي

إذا استطعت أن تحدد نوع الطرف الآخر وانتمائه..تمكنت من استمالته لإقناعه وجذبه إليك .. أقدم أسلوب بالإقناع(أسلوب الخسارة) وتتلخص في : (خلق انطباع عند العميل بالخسارة إذا لم يشتري السلعة ) أسلوب ناجح خاصة مع الأشخاص من يتصفون بسمات (العاطفيون )

السبب يعود بكل بساطه بان لا احد منا يحب أن يخسر أو يفقد شيء..فوظف المقنعون البارعون هذه الغريزة لصالحهم.

لقد قام الباحثون بعمل تجربة لإثبات ذلك وأهميتها ..فقاموا بإعداد نشرات بصيغتين للنساء وذلك للسرعة بعمل كشف منتظم للثدي لاكتشاف أي ورم مبكر للسرطان ..فكان الكتاب الأول يؤكد على الآثار السلبية الناتجة عن عدم إجراء الفحص الذاتي المنتظم والخسائر التي سوف تجنيها المرأة بعد ذلك،وحيث أن النساء اللاتي لا يجرين الفحص تكون الفرصة ضئيلة لاكتشاف الورم مبكراً!!!...أما الكتيب الثاني فكان يركز على الآثار الايجابية الناتجة عن إجراء الفحص الذاتي المنتظم،وان النساء اللاتي يجرين الفحص تكون لديهن فرصه اكبر لاكتشاف الورم الذي لا يزال قابلاً للعلاج.

وبعد خمس شهور اكتشف الباحثون أن النساء اللاتي قرأن الكتيب الذي يركز على العواقب السلبية كن أكثر ممن من اجرين الفحص ممن من قرأن الكتاب الثاني.

مثال آخر:-

عندما يعرض مندوب عازل حراري لأشعه الشمس للسيارات سلعته يستطيع أن يقدم عرضه بطريقتين:

الأولى: بان المنتج سوف يخدمه كثيرا ويؤمن بروده أكثر بنسبه عالية وحماية سيارته من الحرارة العالية!!

الثانية:الخسارة التي سوف يجنيها صاحب السيارة من عدم استخدامه للعازل وصرفه للكثير من الأموال بالإضافة إلى تهلك مراتب السيارة وتعرضها للحرارة..مما يضطره لتصليح ما قد تلف!!

تلاحظ أحيانا ببعض الإعلانات والتي تحمل عنوان (لا تخسر الفرصة)..أو (لا تخسر فرصة العمر) الأخيرة كانت لها مردود أفضل من بعض الإعلانات التي تقول(فرصه العمر)...

الشائع بيننا مفاوضة اغلبنا مع السماسرة أنفسهم (أكثر من وسيط) وعدم مخاطبه ومفاوضه( العميل نفسه) وهذا نجده في عالم العقار. فشيء طبيعي أن لا تتم الصفقة، فالذي ينقل سلعتك أو عرضك شخص غير واعي ومقنع ولا يرسم تخيل كافي للطرف الآخر وقد يكون ضعيف شخصيه أما الطرف الآخر فتفشل البيعة بالرفض ليأتي ويبلغك ذلك.فلا تستغرب فشل بعض الصفقات.

**كيف تقنع الآخرين بفكرة ؟**

**أولاً** : لابد أن تكون مقتنعا جدا من الفكرة التي تسعى لنشرها ، لأن أي مستوى من التذبذب سيكون كفيلا أن يحول بينك وبين إيصال الفكرة للغير.

**ثانياً** : استخدم الكلمات ذات المعاني المحصورة والمحددة مثل : بما أن ، إذن ، وحينما يكون .. الخ ، فهذه الألفاظ فيها شيء من حصر المعنى وتحديد الفكرة ، ولتحذر كل الحذر من التعميمات البراقة التي لا تفهم أو ذات معاني واسعة.

**ثالثاً** : ترك الجدل العقيم الذي يقود إلى الخصام يقول أحدهم ( إذا أردت أن تكون موطأ الأكتاف ودودا تألف وتؤلف لطيف المدخل إلى النفوس، فلا تقحم نفسك في الجدل وإلا فأنت الخاسر ، فإنك إن أقمت الحجة

وكسبت الجولة وأفحمت الطرف الآخر فإنه لن يكون سعيدا بذلك وسيسرها في نفسه وبذلك تخسر صديقا أو تخسر اكتساب صديق،أيضا سوف يتجنبك الآخرون خشية نفس النتيجة..).

**رابعاً** : حلل حوارك إلى عنصرين أساسيين **هما** :-

١. **المقدمات المنطقية** : وهي تلك البيانات أو الحقائق أو الأسباب التي تستند إليها النتيجة وتفضي إليها .

٢. **النتيجة**:وهي ما يرمي الوصول إليها المحاور أو المجادل،مثال على ذلك.

المواطنون الذين ساهموا بأموالهم في تأسيس الجمعية هم الذين لهم حق الإدلاء بأصواتهم فقط ، وأنت لم تساهم في الجمعية ولذلك لا يمكنك أن تدلي بصوتك ..

**خامساً :** اختيار العبارة اللينة الهينة ، والابتعاد عن الشدة الإرهاب والضغوط وفرض الرأي .

**كيف تبدأ التفاوض**

إن المفاوضات الناجحة تبدأ قبل الجلوس لعقد الصفقة بوقت طويل، ومهما كان الأفراد ماهرين أثناء المفاوضات فإنهم-في حقيقة الأمر- سيكونون في وضع شديد السوء حين يجلسون أمام خصوم قاموا بمهمة أفضل منهم في تخطيط أهدافهم مقدما.فحتى تحقق أهدافك من المفاوضات عليك أن تعرف ما تريده وأيضا ما يريده الطرف الآخر.

وبالإضافة إلى ذلك، فقبل أن تبدأ بالتفاوض بوقت طويل، عليك أن تحدد البدائل المتاحة لك في حال فشل المفاوضات. وذلك لأنه كلما كانت البدائل أفضل، ازداد مركزك قوة عند التفاوض.كما أن معرفة البديل الأفضل

لدى الجانب الآخر هو مصدر آخر للقوة في التفاوض. ولكن برغم الضرورة الحتمية التي توجب عليك معرفة البديل الأفضل لديك ومحاولة تقدير ذالك البديل المتاح للجانب الآخر، ينبغي عليك أن تعرف أن معظم الناس لا يقومون بعمل جيد لدى تقديرهم قِيَم البدائل. فمثلا يطرِح (لاكس) تجربة تنطوي على قيمة شركة معروضة للبيع" حتى بوجود معلومات دقيقة عن وضع العمل كالميزانيات الختامية وقوائم الأرباح والخسائر، وما في حكمها" فيقول: إن أولئك المكلفين بشراء الشركة يقومون تقليديا بوضع تخمين منخفض لقيمتها بقدر ما يستطيعون، بينما يعطي الذي عُهِدَ إليهم بالبيع أرقاما لقيمتها أعلى من أحسن التقديرات.ويميل المحكمون الحياديون إلى وضع حد للسعر المحتمل في مكان ما بين التقديرين." إذن إن قيم البدائل يمكن أن تتأثر بوجهة نظرك الشخصية، لهذا كن متوخيا للحقيقة قد الإمكان، وتدارس أفكارك مع طرف ثالث محايد.فليس هناك مفاوض في وضع اضعف من الذي لا يملك بديلا عن صفقة ما،حيث يستطيع الجانب الآخر في هذه الحالة أن يملي الشروط"إن الذي يفقد البديل يقبل الصفقة".

هناك أمر آخر يجب أن تضعه بالاعتبار مسبقا وهو:حدود التفاوض، أو بشكل أكثر تحديدا، ما يمكنك التنازل عنه حتى تحصل على ما تريده .

من السهل-على سبيل المثال- أن تحدد السعر الذي ستدفعه مقابل أحد العناصر إذا كنت تعقد صفقة خاصة ببعض المشتريات التقليدية المعتادة في شركتك، ولكن حتى هذه المعاملات التي تبدو روتينية قد تصبح أكثر تعقيدا

في بعض الأحيان، وذلك حين تذهب للتفاوض على السعر.فقد تنشط حينئذ كل أنواع المتغيرات، الأمر الذي يؤثر على ما يمكنك أن تدفعه، فإذا لم تكن قد فكرت مقدما بهذا الأمر قد تصّر بشكل يفتقر إلى المرونة على السعر الذي حددته، أو تضطر للقيام ببعض الموازنات السريعة حتى تتوصل إلى رقم جديد، الأمر الذي قد يؤدي إلى اتفاق غير مرض.

وفي مقدمة هذه العوامل ، توجد عدة جوانب لتخطيط التفاوض كثيرا ما يتم التغاضي عنها ، ومن أمثلتها كيفية إعداد العروض المكتوبة، وكيفية معالجة العناصر الغير قابلة للتفاوض، بل واتخاذ قرار بالتفاوض من عدمه أصلا.فعندما تحدد أهدافك مسبقا، لن تصبح –على الأرجح– عرضة للوقوع في شرك الهدف الأدنى الذي يمكن أن يملى عليه الشروط وقبول أي شيء. إن ما يحدث هو أن الفرد الذي قام بقدر قليل من الإعداد إلا فيما يتعلق بالسعر المقبول سيميل إلى التوقف عن التفاوض حين يصل إلى هذا السعر، ثم ينصرف راضيا عن الصفقة الجيدة التي حصل عليها، دون أن يدرك كم ترك من المال على مائدة التفاوض.

إن أهم خطوة عليك اتخاذها قبل بدأ المفاوضات هي تحديد أهدافك من المفاوضات، ولذا فإن الفشل في اتخاذ هذه الخطوة بالشكل اللائق يمكن أن يضعك في مركز سيئ أثناء المفاوضات، حيث لا تعرف كيف تتصرف إزاء التكتيكات التفاوضية لخصمك.

إن اتخاذ هذه الخطوة يساعدك في:

- يجبرك تحديد الهدف على التفكير فيما تريده، وفي أسباب ذلك، وفي أنت مستعد للتنازل عنه في مقابل الحصول عليه.
- يساعدك تحديد الهدف في تقديم التنازلات والتسويات عند تقدم المفاوضات.
- يحميك تحديد الهدف من التوصل إلى اتفاقات غير مدروسة.
- الإستراتيجية المخطط لها بدقة تجنبك الفوضى والاضطراب الذي يمكن أن يستغله خصمك.
- يساعدك تحديد الهدف على زيادة سرعة عملية التفاوض ذاتها.
- يساعدك تحديد الهدف على تجنب فشل المفاوضات حيث أن التوقف في المفاوضات كثيرا ما ينشأ من نقص الإعداد.
- الأهم من كل شيء هو أن تحديد الهدف يتيح لك الوصول إلى اتفاق أفضل. فأي خصم لك سيكون معقولا على الأرجح إذا استطعت أن تبين له من البداية أنك تعرف ما تريد.

وعلى وجه العموم ،فإن الوقت الذي تخصصه لإعداد هدفك من التفاوض سوف يعود عليك بالكثير من الفوائد حين تجلس إلى مائدة المفاوضات بالفعل من أجل التوصل إلى اتفاق.

إن التخطيط لأهدافك التفاوضية يرسي الأساس الأول لبدأ المفاوضات. ومن الضروري أن تواصل البناء على هذا الأساس بالتفكير فيما يرد خصمك إنجازه.

ويعد هذا الأمر من المتطلبات التي لا يمكن تجاهلها،حيث أنه قد يكون هو الذي يحدد النجاح أو الفشل أثناء المفاوضات.وعلاوة على ذلك، فإن أهداف الطرف الآخر قد تختلف كثيرا عما تعتقده في ظاهر الأمور، إذ قد تكون للخصم أهداف خفية، والفشل في إدراك هذه الأهداف يمكن أن يعرضك للوقوع في مأزق تفاوضي. وبطبيعة الحال،فبمجرد أن تبدأ المفاوضات بجدية، ستتعرف على ما يسعى خصمك إلى تحقيقه بصورة أكبر. وعلى أي حال، فإن تخصيص قدر من الوقت لتحليل الإستراتيجية المحتملة للخصم قبل بدأ المفاوضات يتيح لك بداية أفضل نحو تحقيق أهدافك.

ولكي تنجح في تحقيق مثل هذه البداية، لابد أن تحاول تحديد الأهداف التفاوضية لخصمك، ثم تحاول الموازنة بينها وبين أهدافك. من المفيد أيضا أن تفكر في الإستراتيجية المحتملة التي سيوظفها الخصم لتحقيق ما يريد. ويتطلب هذا الأمر أن تقيّم نقاط القوة والضعف في مركز الخصم حتى تستطيع أن تفند بفعالية حججه التي يطرحها على مائدة المفاوضات.

إن هذا التقييم سيقلل من احتمالات أن تواجه مفاجآت عند بدأ المفاوضات.

ومن المفيد أيضا أن تفكر في الأفراد الذين ستتفاوض معهم، هل لديهم من السلطة ما يتيح لهم التوصل إلى اتفاق؟ أم أن القرارات الرئيسية سيتخذها آخرون لن يشاركوا في المفاوضات بصورة نشطة؟

وعلاوة على ذلك، فإن بدا أن المفاوضات ستكون معقدة، أو كنت لا تشعر بالراحة للمواجهة، فربما يكون من المفيد أن تجري تجربة مع أفراد فريقك. إن هذه التجربة ستبين لك ما إذا كنت مستعدا بالشكل اللائق أم لا.

عندما تأتي بالجانب الآخر إلى مائدة التفاوض،من المهم أن تدفع بالأشياء نحو بداية سلسة،من خلال تخفيف التوتر الذي يغلب أحيانا على جو البداية

فالدقائق الأولى تحدد جو المفاوضات ونتائجها. لذلك تجنب المواجهات في البداية وإذا لم توافق على مواقف الطرف الآخر فلا داع للجدل ولكن قل: إنني أدرك وجهة نظرك وقد شعر آخرون بمثل شعورك وقد سبق لنا أن شعرنا بنفس شعورك ولكننا وجدنا أن (ثم تعرض وجهة نظرك بهدوء)ولهذا الأسلوب الودي المتفهم مفعول قوي وقدره عالية على نزع فتيل المواجهة في الجلسة الأولى لأهميتها وهو أيضا يسمح لك بالموافقة والرفض في نفس الوقت.

فمن المهم أن تكون دقيقا عندما تشترك في المفاوضات، وبالتالي عليك أن تعرف ما لذي ستقوله قبل البدا بالكلام.

إن السيطرة على الانفعال أثناء المفاوضات تعدّ ضرورية لتلافي الأخطاء التي تنتج عن الغضب. وعلاوة على ذلك،فإن الجو العدائي يجعل تقريب وجهات النظر والتوصل لاتفاق أمراً صعباً . وفي الحقيقة، فكلما زادت حرارة المناقشات، ازدادت احتمالات فشل المفاوضات دون أدنى أمل في استكمالها.بالتأكيد ليس من السهل دائما أن تسيطر على انفعالاتك، وبخاصة

إذا كنت تحاول التوصل الى اتفاق مع خصم لا يتّسم بالود، والأسوأ من هذا أن بعض المفاوضين يحاولون عن عمد إثارة خصومهم حتى يقعوا في الخطأ.

ولكن الخصم قد يصبح عدوانيا لعدة أسباب، أولها التعتيم على حقيقة أن مركزه التفاوضي غير مدعّم بالحقائق. وللتغلب على هذه العقبة، قد يحاول الخصم أن يدفع الطرف الآخر للخضوع عن طريق التهديد والوعيد.إذا تعرضت لمثل هذه الحيلة، فتجاهل الأمر بكل بساطة، فردّ الفعل الغاضب بمثابة الوقوع في قبضة الخصم.أكّد على موقفك بهدوء، وأنتظر حتى يهدأ خصمك.

وقد يصبح الخصم غاضبا أيضا أملا في أن يدفعك هذا للوقوع في أخطاء عابرة، وإذا قابلت النار بالنار فسوف تقع –على الأرجح– في هذه الأخطاء العابرة. فالمفاوضون قليلو الخبرة يقعون فريسة للغضب بسبب الإحباط أحيانا، وبسبب الضغوط الحادة للمفاوضات المطولة أحيانا أخرى.

فمع أن تصّيد الخصم تكتيك يستخدمه بعض المفاوضين،إلا أنه من الأفضل تجنب هذا الأسلوب. فتصنع الغضب عن عمد لدفع الخصم الى التنازل أمر محفوف بالمخاطر أكثر من النتائج الإيجابية.فعندما تستثير خصمك من ناحية، ستفتح له الباب حتى يستثيرك هو أيضا، الأمر الذي لن يؤدي إلا لتدهور الأحوال، مما يقضي على الأمل في التوصل إلى الحل الوسط الذي يعدّ حجر الزاوية في أي اتفاق.

قبل أن تدخل في ترتيبات المفاوضات الحقيقة، عليك أن تعرف كيف تجلب الطرف الآخر إلى مائدة المفاوضات، ففي كثير من الحالات لا تتحرك المواضيع التي ترغب بالتفاوض حولها نحو الأمام لسبب بسيط هو أن أحد الأطراف أو أكثر من طرف لا يعتبرون أنفسهم معنيين، فهم مرتاحون لوضعهم ولا يرجون شيئا من التفاوض معك، وإذا كان لديهم قوة تنظيمية أعظم من تلك التي بحوزتك، فقد ينصرفون عنك "بفظاظة" بنماذج من الملاحظات مثل" لا أعتقد أن هناك داعيا لمناقشة هذا الأمر، فالأحوال جيدة" أو"إن وضعنا مرتهن لأقصى حد بالموازنة حتى أنني لا أستطيع أن أناقش الأمر قبل أشهر".

يقول جودث ويليامز وديبورا كولب في كتابهما( Harvard Business Review):" إن المقاومة هي جزء طبيعي من مسار التفاوض غير الرسمي، وإن أي اهتمام سيوصف بأنه سماع عادل عندما يعتقد شخص ما بشيئين أثنين: أن الطرف الآخر لديه شيء يتمناه، وأن أهداف المرء لن تُلبى دون إعطاء شيء ما بالمقابل.

إذن: الاستعداد للتفاوض هو اعتراف بحاجة متبادلة.

وعلى نحو أكثر دقة:لابد للمعارضين أن يستنتجوا بأنهم سيكونون في وضع أفضل لو أنهم فاوضوا،وفي وضع أسوأ إذا امتنعوا عن الدخول في التفاوض.وهنا يقترح ويليامز و كولب ثلاثة أشياء يمكنك القيام بها لمساعدة المفاوضين المترددين للوصول إلى هذه القناعة:

- قـدّم حـوافز: مـا هـي حاجـات الشـخص المتـردد؟ المـال؟، الوقت؟،الـدعم والمسـاندة؟ قـرر هـذه الحاجـات ثـم ادفـع بهـا لأنهـا منـافع محتملـة للمفاوضـات.فمثلا إذا كـان رئيسك أو مـدير المبيعـات مترددا لأن يعطيك وقتـا لكـي تعيد تصـميم نظـام لمخـزون الشـركة، قدّم شـرحا عـن أن نظامـا متطـورا سيسـاعد فـي حـل إحدى مشـكلاته_ مبيعـات ضـائعة بسـبب عـدم توفر نظام مخزون_.
- ضـع ثمنـا للوضـع القـائم:أفصـح عـن الكلفـة المترتبـة علـى عـدم التفاوض.كـأن تسـعى لتـأمين عـرض عمـل لـدى شـركة أخـرى إذا ماطلـك المدير في مناقشة زيادة مرتبك . إن هذا قد يجبر مديرك على التفاوض أو مواجهة عملية مكلفة ومستهلكة للوقت لو أراد أن يوظف مكانك شخصا آخر." أي بيّن له ثمن الوضع" .
- احشـد الـدعم: يسـتطيع الحلفـاء أحيانـا تحقيـق مـالا تسـتطيعه مقـاييس أخرى. فمـثلا لـو أن مـديرك فـي المثـال السـابق أصـرّ علـى أن لا يعطيـك وقتـا لتقـوم بتحسين نظـام المخـزون، تطلـع نحـو حلفـاء لديهم نفوذ تنظيمـي ودافع لكي يناصروا هدفك، فعلى سبيل المثال يستطيع المسئول المـالي أن يـدعم أي خطـة لتحسـين إدارة المخـزون، فهـو يـدرك أن إدارة أفضـل للمخزون تعني متطلبات أقل لرأس المـال العامل، وهو أمر يجعـل الخطـة تبـدو جيـدة. وعنـدما يجد المـدير أن الأمـر وصـل إلـى الإدارة العليـا فمـن المرجح أنه سيقبل بالتفاوض.

عندما تستعمل واحدا أو أكثر من هذه الترتيبات، سوف يرى الطرف الآخر فائدة في التفاوض معك.وبالتالي تكون قد أتيت بالجانب الآخر إلى طاولة المفاوضات.عند ذلك يصبح من المهم أن تدفع بالأشياء نحو بداية سلسة وتبدأ مناورات التفاوض.

وللمناورات التفاوضية ثلاث مراحل سوف نذكرها تفصيليا وهي مناورات الافتتاح ومناورات المرحلة الوسطى ثم مناورات الختام

## مناورات الافتتاح:

وهي المرحلة الأولى وهي البداية عند التفاوض في أي نوع من المفاوضات وهنا يجب أن تعرف شيئا هام وهو ادّعي بالباطل يأتيك الحق وهذه نقطة هامة جدا أي يجب أن تطلب أكثر مما تتوقع لأنك إذا طالبت فقط ما ترجو أن تحصل عليه فلن يتاح لك مجال أوسع للتفاوض وهي من البديهيات جدا لأنك في هذه الحالة لن تكون الظروف مواتية لفوزك لأنك إذا تمسكت بما قررت الحصول عليه فانك سوف تواجه موقف لا يحتمل إلى احد أمرين لا ثالث لهما وهما القبول أو الرفض. وبذلك قد تجعل الطرف الآخر يقف موقف الخسارة أو الشعور بها بينما لو طلبت أكثر مما تتوقع فانك سوف تبقي الطرفين بعيدا عن الإحساس أو الشعور بالخسارة لان الأمور سوف تتقارب بالتنازلات في المفاوضات. ولكن أحيانا لعدم مقدره الشخص المقابل لك بالتفاوض فقد تطلب زيادة عما تتوقع ويقابل بالقبول من الطرف الآخر وبذلك تكون أنت كسبت أكثر مما تتوقع. وان لم يحدث ذلك وتظاهرت بتقديم تنازلات للطرف الأخر فيجب أن تقدمها بمقابل أيا كان قدره.

السؤال الآن ما هو مقدار الزيادة التي يتعين عليك طلبها ؟

لكي تجيب على هذا السؤال يجب أولا أن تعرف وتحدد هدفك ثم تقدم العرض أعلى من هدفك بمقدار بعد ما يقدمه الطرف المقابل عن الهدف.مثال:

تاجر عقار يريد بيع عماره بمبلغ ٤٠٠ ألف يورو وأنت لا تريد أن تدفع إلا ٣٥٠ ألف يورو إذا الفرق بينكما تقريبا ٥٠ ألف، هنا يجب أن تعرف أن الفرق ٥٠ ألف ويجب أن تعرض اقل مما تريد أن تدفع ب ٥٠ ألف أي تعرض ٣٠٠ ألف فقط.

بهذه الطريقة أنت هيأت جو ومجال للتفاوض وسوف يقودكما التفاوض للتنازلات بين الطرفين إلى أن تصلوا في المنطقة الوسط أي أنت تتنازل بدفع ٥٠ ألف إلى ٣٥٠ وهو يتنازل عن ٥٠ ألف ليبيع ب ٣٥٠ ألف وبذلك تكون هذه المفاوضات ناجحة وتعطي شعور لكلا الطرفين بأنهما كسبا ولم يخسرا في البيع وتنازلاتهما متساوية. فالبائع عندما يجد انه تنازل عن ٥٠ قد يكون لديه شعور بأنه خسر ولكن سوف يتبدد هذا الشعور عندما يعرف انك أيضا تنازلت ودفعت زيادة خمسون ألف بقدر تنازله أي أنكما متكافئان وكلاكما كسبتم في بيعكما مثلا.

إذن : طالب بأكثر مما تتوقع للأسباب التالية:

١- ربما أمكنك بالفعل الحصول على ما تطالب به.

٢- المطالبة بالكثير تتيح لك مساحة أوسع في التفاوض

٣- تعزز قيمة العرض الذي تقدمه

٤- تجنبك الوصول إلى طريق مسدود
٥- تخلق لك مناخا يُشعر الطرف الآخر بأنه قد حقق فوزا.

"لا تقل نعم أبداً للعرض الأول" إذا أجبت بالقبول والموافقة على العرض الأول فانك حتما سوف تثير الشكوك لدى الطرف المقابل لك وقد يتسلل إليه مباشرة انه وقع في صفقة خاسرة. وهذه طبيعة نفسية بشريه لا يمكن أن تتجاهلها ويجب الأخذ بها فعلى سبيل المثال إذا طلبت منك أن اشتري مبنى وطلبت وعرضت لك مبلغ نصف مليون مثلا ووافقت أنت مباشرة.

ألا تعتقد بأنك بعد لحظات سوف تندم وتقول ليتني طلبت أكثر لا نني وافقت.بالتأكيد سوف تقولها وقد تشك بأنك لم تتمكن من تقييم المبنى وإلا لماذا دفعت لك مباشرة بدون مفاصلة. ونفس الشيء معي فقد اندم وأقول لماذا لم اعرض اقل. بينما قد يكون المبنى يستحق...) لذلك:

- احذر أن تقبل العرض الأول.

إن من أسباب قبولك للعرض الأول أن يكون لديك مثلا تصورات مسبقة لما يمكن أن تحصل عليه فإذا كان العرض يفوق ما تصورته فانك عندئذ تجد ما يغريك بقبوله.. ..لذلك يجب أن تتجنب الإغراء ولا تضع تصورات مسبقة.

- ارفض مقترحات الطرف المقابل وعروضه بدهشة ويجب أن تكون هذه الدهشة والرفض ظاهرا منك كرد فعل تجاه مقترحات الطرف الآخر. وعندما يلاحظ الطرف الآخر هذه الدهشة والرفض فانه من هنا يبدأ في تقديم التنازلات لك. لذلك فان هذه الدهشة والرفض إذا لم يبدو عليك

ظاهرا للطرف الآخر فانه سوف يكون اقل مرونة معك وقد يتسلل إليه شعور بأنك على وشك الموافقة.وللغة الجسد هنا تأثير هام جدا في التفاوض سنأتي على ذكرها لاحقا.

- دائما يجب أن تكون متمنعا سواء كنت بائع أو مشتري المشترين إذا رأوا انك متحمس للبيع فتأكد تماما بأنهم سوف يخفضون عرضهم لما تبيعه أما إذا كنت متمنعا فان الطرف المقابل المشتري سوف يتولد لديه شعور أو إحساس انه عليه أن يرفع عرضه لإتمام الصفقة.

وبذلك تكون قد وسعت مجال التفاوض قبل أن تبدأ.

أيضا لكي تبدأ بداية صحيحة تضمن لك نهاية ناجحة ، فان هناك مجموعة من "الحِيَل" التفاوضية أُطلق عليها : حيل بداية التفاوض ،سوف نستعرضها باختصار:

استخدام الأسلوب الملزم : ويعد أكثر الحيل الفعالة ،إنه سوف يذهلك عند تطبيقه .

انه مجرد ذكر هذا التعبير البسيط :"يمكن أن يكون عرضك أفضل من ذلك " .لا أكثر ولا أقل .ولكن كيف؟؟

دعنا نفترض أنك تمتلك شركة صغيرة لإنتاج مادة معينة وتبيع منتجاتها بالجملة ، وتقوم أنت بصفتك صاحب الشركة بالاتصال بأحد الموزعين لبيع إنتاجك، ويقوم المشتري بالاستماع إلى عرضك والتعرف على الهيكل السعري للمنتج، ولم تكن تعلم بأن المشتري على أتم الاتفاق مع مورده الحالي، ولم تكن

لديه رغبة في التخلي عنه، بل انه قد بذل جهدا في إقناع نفسه بقبول منتجك. فأخيرا ستجد هذا الشخص يرد قائلا:إنني في منتهى الوفاق مع الشركة التي توّرد لي حاليا ،ولكني لا أمانع في الاستعانة بمورد احتياطي كي استحث موردي على المزيد، يمكنني أن أشتري منك حمولة سيارة واحدة شريطة أن يتم تخفيض السعر بنسبة "كذا" .

في هذه الحالة يجب أن تلجأ للحيلة الملزمة وتجيبه بمنتهى الهدوء:" آسف ، ولكن يجب أن يكون عرضك أفضل من ذلك "

إذا كان المفاوض ذو خبرة فسوف يجيبك على الفور باستخدام الحيلة المقابلة قائلا: " إلى أي مدى بالضبط تريدني أن أحسّن مستوى العرض؟"

"يحاول المفاوض هنا أن يجبرك على تحديد مطلبك" .ومع ذلك فإن ما يحدث عادة هو وقوع المفاوض غير المحنك في الفخ بل وتنازله عن المساحة الأكبر في رقعته التفاوضية فقط للرد على هذه العبارة .

فالخطوة التالية إذاً بعد إلقاء عبارة " ألا يمكنك أن تقدم ما هو أفضل؟ أن تصمت ! اصمت ولا تنبس ببنت شفه. قد يبادر الطرف الآخر على الفور بتقديم تنازلا وهو ما يُطلِق عليه رجال المبيعات"العبارة الساكنة" وهم يتعلمونها دائما في الأسبوع الأول للعمل.تقدم العرض ثم تصمت، قد يجيبك الطرف الآخر على الفور:"نعم" لذا فإنه من الحماقة أن تنطق بكلمة واحدة قبل أن يصلك رد الطرف المقابل إما بالقبول أو الرفض.

" جلس اثنين من رجال المبيعات على طاولة مفاوضات،وكان أحدهما يسعى لشراء عقار من الطرف الآخر، فقام المشتري بتقديم عرضه ثم صمت تماما كما تعلّم في مدرسة أصول البيع ،أما رجل المبيعات الأكثر خبرة أدرك مباشرة أن الطرف الأول يستخدم حيلة العبارة الصامتة ، فالتزم الصمت أيضا . واستمر الصمت دقائق ، فقام المفاوض الأكثر خبرة بكسر حاجز الصمت بأن كتب على ورقة " قرار" (لاحظ أنه لم يتكلم ) وتعمد أن يخطأ بصياغة الكلمة . ودفع الورقة عبر الطاولة إلى المفاوض الآخر ، فنظر الطرف الآخر إلى الكلمة وقال بدون تفكير: لقد أخطأت في كتابة كلمة قرار" . وبمجرد أن بدأ يتكلم لم يتوقف عن الحديث فواصل حديثه قائلا:إن لم تكن على استعداد لقبول العرض فربما يمكنني أن أقدم ٢٠٠٠ دولار إضافية ولكنني لن أزد على ذلك . لقد بدأ يعيد التفاوض مع العرض الذي قدمه دون أن يحصل على رد الطرف الآخر .

إن استخدام الأسلوب الملزم يعني : أن يرد المفاوض المحنك على عرض الطرف الآخر أو عرضه المقابل قائلا: آسف ألا يمكنك أن تقدم ما هو أفضل من ذلك؟؟ ثم يلتزم الصمت .إذاً:

- الجأ إلى الأسلوب الملزم للرد على العرض أو العرض المقابل:"يجب أن يكون عرضك أفضل من ذلك"
- إذا لجأ الطرف الآخر إلى هذا الأسلوب ، استخدم الحيلة المقابلة قائلا: "إلى أي مدى بالضبط تريدني أن أحسّن عرضي؟" مما سيجبر الطرف الآخر على تحديد مطالبه.

- ركز تفكيرك في قيمة المبلغ الذي تفاوض من أجله، وإياك أن تنشغل بالقيمة الإجمالية للصفقة .
- إن التفاوض القوي هو أقصر الطرق لتحقيق الربح .

لكن يبقى هناك سؤال مهم:إن كنت تطالب بما هو أكثر مما تتوقع الحصول عليه فإلى أي مدى يمكنك أن تطلب؟؟

الإجابة هنا هي: أنك يجب أن تقوم بحصر هدفك، يجب أن يكون عرضك المبدئي وسطا بين العرض والهدف الذي تسعى لبلوغه،كما يجب أن يكون كذلك بالنسبة للطرف الآخر ، أي أن يكون وسطا بين عرضه المبدئي والهدف الذي يسعى لتحقيقه. على سبيل المثال :

يطلب صاحب السيارة مبلغ ١٥ ألف دولار بينما ترغب أنت بشرائها بمبلغ ١٣ ألف ، هذا يعني أن عرضك المبدئي يجب أن يكون ١١ ألف دولار.

بصفتك رجل مبيعات، يقوم أحد المشترين بعرض ١٦ دولار ثمنا للسلعة وأنت ترى أن ١٧ دولار هو ثمنا مناسبا، مبدأ الحصر هنا يملي عليك أن تبدأ عند السعر ١٨ دولار، فان انتهى الأمر عند منتصف المسافة بينكما فهذا يعني أنك تمكنت من إصابة هدفك .

هذا لا يعني إطلاقا أنه يجب أن تعقد الصفقة دائما في منتصف المسافة بين الطرفين، ولكن يمكنك دائما أن تعمد إلى هذا الافتراض إن لم تكن تملك من المعلومات ما يكفي لتغيير وضعك المبدئي. وأفترض دائما أنك ستصل إلى منتصف المسافة بين الوضع المبدئي لكلا العرضين. راقب الأمر سوف تندهش من مقدار صحة هذا المبدأ .

**لاحظ هذه الحالة التطبيقية لمبدأ الحصر:**

عام ١٩٨٢ كانت أمريكا تتفاوض مع المكسيك بشأن سداد دين دولي ضخم قدره ٨٢ مليار دولار، وكانت الحكومة المكسيكية لا تنوي سداد الدين.وفي محاولة لإيجاد حل مبتكر للأزمة اقترح الجانب الأمريكي على الجانب المكسيكي، أن تقوم المكسيك بتزويد أمريكا بكميات ضخمة من البترول كي تضيفه إلى الاحتياطي الاستراتيجي ، ووافقت المكسيك ،إلا أن هذا لم يكن كافيا لحل الأزمة ، فأقترح الأمريكان على الجانب المكسيكي أن يدفع ١٠٠مليون دولار كمصاريف تفاوض، عندما وصل الطلب إلى الرئيس المكسيكي رفض رفضا قاطعا وقال : أبلغوا رونالد ريغن أنني لن أدفع مليما واحدا كنفقات تفاوض .

لقد وقع الرئيس المكسيكي بالفخ وقدم عرضا عبارة عن (صفر) ولكنه فتح بابا للتفاوض، الجانب الأمريكي يطلب ١٠٠ مليون والجانب المكسيكي عرض مبلغ (صفر) ،وانتهت المفاوضات بأن حصل الأمريكان على ٥٠ مليون دولار.

إذاً فاقتسام الفارق يعد حلا لحسم التفاوض على مستوى الأشياء الصغيرة والكبيرة ، فان المفاوض المحنك يعلم تمام العلم أنه بإتباع مبدأ"الحصر" سوف يحصل على كل ما يسعى إليه.

وحتى تتمكن من إجراء الحصر يجب أن تحمل الطرف الآخر على المبادرة بطرح موقفه"كما فعل الأمريكان مع الرئيس المكسيكي" .أما إذا تمكن الطرف الآخر من حملك أنت على تحديد موقفك أولا فهو الذي سوف يتمكن من إجراء الحصر، وإن انتهى المآل إلى اقتسام الفارق فسوف يحصل هو على ما كان يسعى إليه. لذلك يجب أن تدفع الجانب الآخر إلى تحديد موقفه أولا.

لكي تتم صفقة عليك أن تحضر لها جيدا قبل أن تبدأ بالتفاوض، ويجب أن يكون التحضير من خلال إعداد دراسة ورؤية واضحة لما يلي:

- فهم مصالحك ومصالح الطرف الآخر والبدائل الأفضل لكما
- تحديد الفرص المحتملة لإيجاد قيمة ما
- تقرير مستويات السلطة لكلا الجانبين"سنأتي عليها في الفصل الثاني"
- معرفة الجانب الآخر وفهم ثقافته
- التحضير للمرونة
- إظهار العدالة للموقف المتخذ
- تغيير المسار عند اللزوم ليصبح في صالحك.

## مناورات وسط التفاوض

المرحلة الثانية أو الوسطى من مراحل مناورات التفاوض تتجزأ إلى **محورين:**

## أولا – الضغط على الشخص المقابل بدون مواجهة :

المفاوض الفعال بإمكانه الضغط على الشخص المقابل في المفاوضات بدون مواجهة للحصول على اكبر قدر من التنازلات منه وبدون أن يضطر للجوء للمواجهة المباشرة.

ومن هذه الطرق للضغط بدون مواجهة هناك طريقة تسمى السلطة الأعلى. وتعني مديرك في العمل أو رئيس الشركة أو صاحب الشركة أو إي شخص آخر حتى إن هذه الطريقة يستخدمها حتى الأطفال الصغار بالفطرة للخروج من مأزق معين بان يقول أخي الأكبر لم يوافق مثلا.

ويستخدمها المفاوضون دائما بحيث أن يقوم بالضغط على الجهة المقابلة لأقصى حد يستطيع اخذ تنازلات منه ثم يحجم بعدها عن الموافقة بحجة (السلطة الأعلى ) كأن يقول مثلا يجب أن أحيل الموضوع على السلطة الأعلى.

وقد يكون ليس هناك سلطة أعلى ولا وجود لها ولكن أيضا قد تكون موجودة وقد تتكون من كيان معين مثل الرئيس أو مجلس الإدارة أو الإدارة القانونية مثلا.

ثم تعود في اليوم الثاني لاستئناف المفاوضات ولكن تكون لديك أخبار غير سارة للطرف الآخر ومحزنة كأن تقول مثلا السلطة الأعلى لم توافق على العرض وتصر على كذا وكذا أي مزيد من التنازلات من قبل الطرف الآخر. وبذلك تكون أنت شكلت ضغط على الطرف الآخر كي يبذل جهدا اكبر ويقدم تنازلات لتحسين الصفقة. والسبب بكل بساطة أنهم يتولد لديهم شعور بان عليهم تقديم تنازلات اكبر لينال عرضهم القبول عند السلطة الأعلى وان إقناع كانت من قبلهم لا يكفي بل يجب أن يتم إقناع السلطة الأعلى بواسطتك. وبذلك تكون عروضهم أكثر يسرا لضمان إتمام الصفقة.

وان مميزة هذه السلطة الأعلى كي تستخدمها في مفاوضاتك بأنها تجعلك تمارس اكبر قدر ممكن من الضغط من خلال تكتيك معين في المفاوضات يسمى (الطيب والشرير) وأنت هنا تمثل دور الطيب والسلطة الأعلى تمثل دور الشرير وغير موجودة في المفاوضات مما يجعلهم يأخذون عنه فكره بأنه شرير وأنت الطيب. وكذلك قد يكون ممثل السلطة الأعلى في المفاوضات متواجد ولكن يجب أن يكون عدواني في تفاوضه.

**وأنت كيف تكون طيب؟**

تكون كذلك بإظهار رغبتك في إتمام الصفقة واعتمادها وبذل اكبر جهد في إتمامها ولكن السلطة الأعلى ((الشرير)) هو من يمتلك القول الفصل في هذا الأمر وليس أنت ولذلك عليك إذا كان ممثل السلطة الأعلى متواجد في المفاوضات إن تكون أنت أيضا الشخص الطيب الذي يعتذر دائما عن الشرير ومحاولة استدراجهم لتنازلات أكثر كان تطلب منهم تقديم تنازلات بسيطة منهم بعد الاعتذار لهم لتعيد استئناف المفاوضات وإتمام العقد. ولكن تخيل انك أنت الشخص المقابل للخطة.

**فماذا تفعل وكيف تحرج من مأزق السلطة الأعلى؟**

لكي تقطع الطريق عليهم من البداية لكي لا يقومون بتضليلك وإيقاعك في هذا المطب للسلطة الأعلى عليك أن تبدأ بمحاولة اخذ استيضاح منهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إثناء بدء المفاوضات بأنهم هم من لديهم قدرة على اتخاذ القرار. ولكن قد لن يفلح هذا الأمر معهم لذلك عليك استخدام

أسلوب الأنانية والأسلوب الجاف معهم والتقليص من شأنهم إمامك مقابل سلطتهم الأعلى وتقليل أهميتهم وهي حالة نفسية قد تستفزهم بها لكي يدعوا أو يتظاهروا مثلا أنهم ليسو ذو أهمية اقل وإنهم قادرين على الموافقة على ما تصل إليه المفاوضات.

أو العكس إي رفع معنوياتهم وقدرهم بان تقول لهم مثلا وبشكل قاطع وواضح بأسلوب إعطائهم أهمية ودور بان السلطة الأعلى سوف توافق إذا وافقوا هم على التفاوض لأهميتهم ومعرفتهم.

وبذلك يكون الطرف الآخر قد يعطي التزام بأنهم قادرين على اخذ الموافقة من السلطة الأعلى عند عرض التقرير النهائي للمفاوضات ويجب أن تطالب بإيضاح عن سبب رفض السلطة الأعلى في حالة الرفض أما الرفض الغير مسبب أو الغامض فهو غير مقبول ويجب أن لا تقبل به.

وأيضا بإمكانك إذا عرفت أن الشخص المقابل يستخدم أسلوب السلطة الأعلى أما ما كان تفهمه بطريقه مهذبه بأنك تعرف هذا الأسلوب وانه لن يجدي معك وانك تعرف تماما ما يسعون للوصول إليه وبذلك فان هذا الأسلوب لن يؤتي ثماره.

## ثانيا- المحور الثاني،أسلوب النقلة الإلزامية أو الإجبارية:

النقلة الإجبارية هي نقله تلزم بها الطرف الآخر بان يقدم عرض اقل ولكن يجب أن تتنبه لأمر مهم وهو عدم التحديد.

**كيف يكون ذلك ؟**

يجب أن لا تقابل الطرف الآخر بعرض مضاد لعرضه ومحدد برقم معين مثلا أو هدف محدد أي تجعله مبهم كأن يقدم لك عرض فترد عليه بأنك تريد عرض أفضل (عرض أفضل وليس عرض برقم أو هدف محدد) ثم تلتزم الصمت بعدها لفترة حسب وضع المفاوضات. وهذه هي النقلة الإجبارية وهي (الرد بطلب عرض أفضل والصمت بعدها إلى أن يصلك رد من الطرف المقابل) فهي تلقي ضغط على الشخص المقابل لتقديم مزيد من التنازلات بدون مواجهة.

كثير من المفاوضون المبتدئون يقدموا تنازلات بمجرد أن يسمع هذه العبارة وهي (نريد عرض أفضل)

مثال على ذلك:- عندما تتلقى عدة عروض مثلا لعمل شيئا ما أو توريد أو غيره مثلا فانك بالطبع سوف تختار اقلها وتوافق علية. أليس كذلك؟

احد المسئولين في المفاوضات فعل ذلك وقبل اقل العروض ولكن في اللحظات الأخيرة تذكر هذه المقولة وكتبها على العرض (عليكم تقديم عرض أفضل) وسرعان ما أتاه الرد بخصم اقل مما كان أي انه باستخدامه لأسلوب النقلة الإجبارية وفر مبالغ من العقد.

ولكن عليك أن تتذكر بأنه عندما كتب نريد عرض أفضل لم يحدد مقدار ما يريده وترك ذلك للطرف الآخر.

ورد الطرف الآخر بالخصم وإعطائهم عرض أفضل بينما المفاوضون المتمرسون لا يوافقون على إعطاء الخصم بهذه الطريقة عندما يكون غير محدد.

**وإنما يردون بسؤال وهو إلى إي مدى تريدون أن يكون الخصم ؟**

ولذلك عليك أن ترد بهذا السؤال إذا قابلت مثل هذا الطلب بعرض أفضل.

إياك أن تقترح اقتسام الفارق: يعتقد البعض أن اقتسام الفارق يكون دائما حلا منصفا حين يصل التفاوض حول السعر إلى طريق مسدود. المفاوض البارع يعي تماما أن اقتسام الفارق لا يعني بالضرورة اقتسامه في منتصف الطريق بين البائع والمشتري، بل يمكن أن يقسم الفارق مرتين لتصل القسمة ٢٥/٧٥ بل يمكنك أيضا أن تحمل الطرف الآخر على اقتسام الفارق بمقدار ثلاث أو أربع مرات

- لا تقع في الفخ وتظن أنه من الإنصاف اقتسام الفارق بين الطرفين.
- إن اقتسام الفارق لا يعني الوقوف عند منتصف المسافة بين العرضين لأنه يمكن إعادة اقتسام الفارق أكثر من مرة.
- لا تبادر مطلقا بعرض اقتسام الفارق، ولكن احمل الطرف الآخر على ذلك.
- إن حمل الطرف الآخر على عرض اقتسام الفارق يضعه في موقف الطرف الذي يسعى للتسوية بتقديم حل وسط بينما تقوم أنت في هذه الحالة بقبول عرضه على مضض لتشعره أنه قد انتزع منك فوزا.

## كيف تتعامل مع الموقف المتأزم؟

سوف تقابل أثناء المفاوضات الممتدة: مواقف متأزمة ،ومواقف متعثرة، ومواقف متفاقمة. الموقف المتأزم:هو الذي يحدث حين يصل الطرفان إلى حالة من عدم الإنفاق الكامل حول إحدى نقاط التفاوض مما يهدد المفاوضات . أما الموقف المتعثر :فهو يعني أن الجانبين مازالا يتحاوران ولكن دون إحراز أي تقدم أو الوصول إلى حل. أما الموقف المتفاقم فهو الموقف الذي يؤدي فيه الافتقار إلى التقدم إلى إحداث حالة من الإحباط عند كلا الطرفين بدرجة تدفع كل طرف إلى الإحجام عن مواصلة التفاوض مع الطرف الآخر فيصلا بذلك إلى طريق مسدود.

وهذا يعني أن من السهل اختلاط الأمر على أي مفاوض مبتدأ فيما يخص الموقف المتأزم والموقف المتفاقم

مثال : افترض أنك تصنع علب خاصة لمواد التنظيف لصالح مصنع معين، فيفاجئك المصنع بأنه عليك تخفيض سعرك بنسبة ٢% في السنة وعلى مدى خمس سنوات قادمة وإلا فسوف يضطر إلى التعامل مع مورد آخر، وأنت ترى استحالة تلبية هذا الطلب لأن ذلك يعني أنك لن تحقق ربحا . قد تعتقد في هذا الموقف أن الموقف متفاقم ، وأنك وصلت إلى طريق مسدود ، ولكن الأمر ليس كذلك إنه فقط موقف متأزم.

وفي المواقف المتأزمة يمكنك أن تلجأ إلى إحدى الحيل التي تتسم بالسهولة وهي حيلة " الإهمال" . لقد أثبتت هذه الحيلة فاعليتها الشديدة في مفاوضات " كامب ديفيد" بين مصر وإسرائيل.

لقد ذهب الأمريكان إلى الإسرائيليين وقالوا لهم : يجب أن تتحدثوا إلى المصريين ، وإن لم تفعلوا ذلك فسوف تقوم الحرب العالمية الثالثة في المنطقة. فجاء رد الجانب الإسرائيلي: حسنا قد نكون على استعداد للتحدث إلى المصريين ولكن على الجانب الأمريكي أن يعي منذ البداية أن هناك أمرا واحدا غير قابل للتفاوض وهو أننا لن ننسحب شبرا واحدا من سيناء.

ظن الأمريكان أنهم وصلوا إلى طريق مسدود في بداية الأمر ولكنهم بحنكتهم لجأوا إلى حيلة الإهمال فجاء ردهم :بوسعنا أن نتفهم مشاعركم تجاه سيناء،حيث تكمن آبار البترول، ونتفهم أنكم استطعتم أن تستولوا عليها في حرب١٩٦٧ ،ولكن دعونا نضع هذه القضية جانبا في الوقت الحالي ونطرق بعض القضايا الهامة الأخرى. وقد تمكن الجانب الأمريكي بفضل هذه الحيلة أن يكسب مزيدا من قوة الدفع حال انهماكه في بعض القضايا الفرعية، وعندما عادت المفاوضات لتطرق القضية الرئيسية بدا الأمر أكثر يسرا وقابلا للتفاوض مما كان عليه في بداية التفاوض.

- لا تخلط بين الموقف المتأزم والموقف المتفاقم ، إذ أن المواقف المتفاقمة الحقيقية نادرة الحدوث،ولذلك فأنت على الأرجح وقعت تحت وطأة موقف متأزم فقط.
- تعامل مع الموقف المتأزم بتطبيق حيلة الاحتيال" دعنا نطرح الأمر جانبا في الوقت الراهن ونناقش بعض القضايا الأخرى. أتسمح بذلك؟؟"
- اكتسب قوة دفع بمعالجة الأمور الفرعية، ولكن لا تضيق خناق التفاوض وتحصره في قضية واحدة.

## كيف تتعامل مع الموقف المتعثر؟

بين الموقف المتأزم والموقف المتفاقم ، سوف يقابلك الموقف المتعثر ، وهذا يحدث حينما يضل الحديث متواصلا بين الطرفين ومع ذلك يعجز الطرفان عن إحراز أي تقدم أو التوصل إلى حل. إن الموقف المتعثر يشبه الى حد كبير كما يقال في الاصطلاحات الملاحية: أن السفينة استدارت برأسها باتجاه الريح. وأنها لن تستطيع الإبحار إلا إذا انحرفت بزاوية ٣٠ درجة يسارا. إنه من الصعب أن تحتفظ بسير السفينة بهذه الطريقة إلا أنها في النهاية سوف توصلك إلى حيث تشاء.

ولكي تستطيع أن تغير اتجاه السفينة عن الريح ، عليك أن تحرك مقدمة السفينة خلال الريح.وإذا ما ترددت فقد تعرض رأس السفينة للاصطدام بالريح ، وبالتالي فإنك فقدت قوة الدفع أثناء تغيير وجهة السفينة ولن يكون هناك ما يكفي من الهواء لتحريك المقدمة.

فحين يجد ربان السفينة نفسه في هذا الموقف يجب أن يتخذ التصرف اللازم لحل المشكلة وهذا يعني إعادة توجيه السفينة أو جذب شراع السفينة إلى الوراء لتوجيه مقدمة السفينة أو إدارة الدفة أو أي شيء من شأنه أن يكسبه قوة دفع.

لذلك يجب أن تعمد في هذه الحالة إلى تغيير أسلوب التفاوض لاكتساب قوة دفع .

وهذه بعض النصائح التي يمكن أن تلجأ إليها بدلا من أن تسعى لتغيير القيمة النقدية في التفاوض:

- اسع لتغيير القائمين على التفاوض من جانبك.
- اعمل على تغيير مكان التفاوض بأن تقترح مواصلة التفاوض أثناء الغداء أو العشاء.
- استبعد العضو الذي ربما يكون قد أثار الجانب الآخر.
- اعمل على تخفيف حدة التوتر بالتحدث عن الهوايات أو بعض الموضوعات الرئيسية في الأخبار.
- حاول اقتراح بعض الحلول المادية مثل: دفع طويل الأجل،تخفيض قيمة الدفعة المقدمة،إعادة هيكلة أسلوب الدفع.
- تحدث عن طرق مشاركتك للطرف الآخر في تحمل جزء من المخاطرة، وأكد له أنك لن تقبل بخسارته، وحاول أن تقترح عليه استعدادك لاسترجاع بعض البضائع الراكدة في العام التالي شريطة أن تكون في حالة جيدة مقابل ٢٠% مصاريف تخزين.

## كيف تتعامل مع الموقف المتفاقم؟

إذا ما تخطت الأمور حد التأزم والتعثر، فهذا يعني أن الموقف قد بات "متفاقما" أي أن الطرفين قد شعرا بالإحباط من جراء العجز عن إحراز أي تقدم مما أفقداهما الرغبة في مواصلة الحوار.

إن الموقف المتأزم نادر الحدوث، ولكن إن حدث بالفعل ووقعت في إحدى هذه المواقف، فليس أمامك إلا أن تستعين بطرف ثالث ليعمل كوسيط

أو حكم. وطبعا هناك فرق كبير بين الوسيط والحكم: ففي حال التحكيم يتفق الطرفان قبل بدأ التفاوض على أنهما سوف يلتزمان بقرار الحكم. أما الوسيط فهو لا يملك سلطة القرار ، إنما هو مجرد شخص أُشرك في المفاوضات لتسهيل إمكانية التوصل إلى حل، أي أنه يعمل "كحافز" يحاول أن يوظف كل مهاراته لإيجاد حل يرضي الطرفين .

يعتقد المفاوض المبتدئ أن إشراك الوسيط يعد نيلا من قدرته كمفاوض ويضعه في صورة المفاوض الفاشل ، فتجده يخاطب نفسه قائلا:لن أطلب من مديري مد يد العون لأنه سوف يعتقد حينئذ أنني مفاوض فاشل.أما المفاوض البارع فهو يعلم تماما أن هناك أسباب كثيرة تقتضي تدخل طرف ثالث لحسم المشكلة ،وأن هذا لا يعني أنه مفاوض فاشل.شريطة طبعا أن يكون الحكم أو الوسيط حياديا ويكون الطرفان متأكدين من حياديته .

**اطلب دائما مقابل:**

إن حيلة المقايضة تقتضي أن تطلب المقابل فورا إذا حملك الطرف الآخر على تقديم تنازل خلال المفاوضات ،وسوف تكتشف عند أول استخدام لهذه الحيلة أنها سوف تدر لك من المال الشيء الكثير. خذ مثلا:

لنفترض أنك بصدد بيع بيتك ، وجاءك المشتري طالبا السماح له بنقل بعض الأثاث إلى "كراج المنزل" قبل إتمام الصفقة ببضعة أيام، وبرغم أنك لم تكن ترغب بانتقال المشتري إلى المنزل قبل إتمام الصفقة، فإنك تجد وسيلة للضغط عليه، لأنه في هذه الحالة سيحاول تجنب أية مشكلات عند إتمام

الصفقة . فتقول له في هذه الحالة:"دعني أطرح الأمر على الأسرة (الرجوع إلى السلطة الأعلى) لأرى مدى تقبلهم للفكرة ، ولكن اسمح لي أن أسألك:إن أنا أسديت لك هذه الخدمة فما الذي بوسعك أن تقدمه لي؟؟".

لكنك أيضا قد تجد الجانب الآخر يجيبك حين تسأل عن المقابل قائلا: لن نقدم شيئا" أو " يجب أن تسعى إلى مواصلة العمل معنا ، هذا هو ما سوف تحصل عليه".

عمليا أنت هنا لم تخسر شيئا رغم أنه كان بوسعك أن تحقق مكاسب إضافية، ولكن إذا لزم الأمر يمكن أن تقول لهم :لا أستطيع أن أفرض على العمال أن يعجلوا بالشحن دون مقابل، يجب أن تدفعوا مقابلا للشحن المبكر. أو ربما يمكنك أن تطلب منهم تقديم موعد السداد.

**الإنذارات:**

هي احد البيانات ذات الشأن التي تعمل على إثارة الرعب في نفس المفاوض غير المحنك،أطلق على أسلوب"لك أن تقبل أو ترفض" اسم (بولواريزم)، ويرجع السبب في هذه التسمية إلى لوميول بولوار الذي كان رئيسا للعمل في شركة جنرال الكترك في فترة الخمسينات والستينات من القرن الماضي.

والهدف منها تهديدك أو تخويفك كي توقع على الاتفاق بسرعة ، أفضل أسلوب للتعامل مع هذه الطريقة هو تجاهلها والاستمرار في عملية التفاوض .

إن انتظارك لحين مرور موعد الإنذار النهائي سوف يكشف لك هذا الخداع وبالتالي سيفقد هذا التهديد مصداقيته.

حين تتبين نقطة ضعف هذا العامل سوف يسهل عليك استخدام أقوى الحيل المقابلة ، وهي كشف خدعة الطرف الآخر بتخطيه للموعد النهائي .

**ولكن عليك قبل ذلك أن:**

- تختبر مصداقية الإنذار بأسرع ما يمكن.
- ارفض الإنذار وأخبر الطرف الآخر أنك لا تدري إذا كان بوسعك أن تنفذ المطلوب في الوقت المحدد.
- استخدم عامل الوقت، لأنه الحد الفاصل في مثل هذه المواقف التي يسعى فيها أحد الأطراف للتهديد، فكلما مرت فترة أطول بدون أن يقوم بتنفيذ تهديده كلما قلت فرصته في التنفيذ إلى أن تتلاشى
- اكشف الخدعة وأعمد إلى تخطي الوقت النهائي للإنذار.

**السلطة المحدودة:**

إن محاولة التفاوض مع شخص لا يملك سلطة اتخاذ قرار نهائي هو احد أكثر المواقف المثيرة للإحباط إلا إذا أدركت أن ذلك لا يتعدى كونه حيلة تكتيكية من الجانب الآخر. فان لم يكن كذلك فسوف يجتاحك شعور بأنه لن يتسنى لك أبدا التحدث مع صاحب سلطة القرار.

إن حيلة الرجوع إلى السلطة العليا سوف يجنب الطرف الآخر الوقوع تحت ضغط وجوب اتخاذ قرار ، كما سوف يوفر له المزيد من الوقت لمراجعة المفاوضات .

يجب أن يتقن المفاوض البارع كيفية استخدام حيلة السلطة الأعلى وكيفية التعامل معها فهي إحدى التقنيات الأساسية التي يجب أن يلتفت إليها. احتفظ بحقك في الرجوع إلى السلطة الأعلى واسع دائما لانتزاع هذا الحق من الطرف الآخر وذلك بأن تنتزع منه اعترافا بأنه يملك سلطة اتخاذ القرار قبل انتهاء المفاوضات.

**المقاطعات/التأخير:**

إن المقاطعات والتأخير المخطط له في جلسات التفاوض يمكن أن يكون أداة مفيدة في تدعيم قضيتك، وأيضا حين يستخدمها خصمك فهي تعد مصدرا للإزعاج ويمكن أيضا أن تشتت انتباهك بما يكفي لوضع حد لفعاليتك، وبالتالي يجب أن تقلل من احتمالات التشتيت فيما عدا محاولات التشتيت التي تقوم بها أنت عن عمد.

إن إمكانية إعاقة المقاطعات لعملية التفاوض يمكن تقليلها بقليل من التخطيط مسبقا وقبل بداية المفاوضات، وتشكل الاتفاقات على تقليل عدد المشاركين وعقد الاجتماعات خارج مقر العمل جزءا من عملية الوقاية.

**المعلومات الإحصائية:**

لابد أن الطرف الآخر سيكون قادرا على تبرير ما يطلبه لو قام بواجبه، ومع ذلك تنبه إلى مصدر معلوماته ، فلا يكفي أن يكون مصدرها شرعيا لكي تكون ملائمة ومناسبة ، فكثيرا من الوثائق يمكن أن تأخذ شكلا شرعيا وقانونيا لكنها في الحقيقة لا تخدم الهدف المطلوب كأن يتقدم لك الطرف الآخر بمعلومات (هي دقيقة فعلا) ولكنها لا تتحدث عن المنطقة المطلوب إجراء الدراسة عليها .

وهي أحدى الحيل غير الأخلاقية وما يسمى بالخطأ المتعمد وهو تكتيك غير أخلاقي يبحث عن ضحية حيث يقوم صاحبها بإعداد عرض مع تعمد إسقاط احد العناصر أو التخفيض من قيمة احد البنود أو إخفاء معلومة من وثيقة .

إياك أن تلجا إلى مثل هذه الأساليب لانتزاع ميزة فإنك إن تمكنت من الإفلات في المرة الأولى فانك ستسقط فريسة بكل تأكيد في إحدى المرات القادمة

**لغة الجسد**

يعتقد علماء النفس بأن ٦٠ % من حالات التخاطب والتواصل بين الناس تتم بصورة غير شفهية أي عن طريق الإيماءات والإيحاءات والرموز، لا عن طريق الكلام واللسان ( ويقال إن هذه الطريقة ذات تأثير قوى ، أقوى بخمس مرات من ذلك التأثير الذي تتركه الكلمات ) ، ومن الأخطاء الجسيمة التي نقع فيها جميعاً هيتج اهلنا للغة الجسد والإيماءات في محاولتنا فهم ما يقوله لنا أحدهم أو إحداهم أو إحداهن وقراءة أفكاره أو أفكارها بل إننا نمضي ساعات في تحليل الكلمات التي قيلت لنا من دون أن ندرك مغزاها لأننا لا نحسب بالشكل الكافي لغة الإيماءات.

.. وقرأت مرة أنه يمكن فك الجدل التقليدي حول ما إذا كان الطرف الآخر مرتاح لنا بالاعتماد على إيماءاته وإيحاءاته ورموزه لا على كلامه، فالإيماءات جديرة بأن تقول ذلك ببلاغة أشد من الكلام وهذه بعض الإيماءات والإيحاءات التي تحدث في حياتنا اليومية وقد لا نكون مدركين للمغزى أو التأثير النفسي المسبب لها.فمثلاً:

- مس اليد للوجه أثناء الحديث أمر مرتبط بالكذب وكذلك الحال عند لمس الأنف أثناء الكلام.
- وقد يلجأ البعض إلى لمس الأذن عند التشكيك بكلام يقال أمامهم.
- عندما يعقد اجتماع ما لمؤسسة أو إدارة ويلقي المدير نكتة عرضية نجد أنكلاً من الحاضرين يصطنع ابتسامة مزيفة تظهر بوضوح في عضلات زاويتي فمه التي تُشَد ّوتُرخى في اتجاه الأعلى أما في الابتسامة الحقيقية فإن عضلات أطراف العينين تتقلّص أيضاً.
- وإذا شبكت المرأة يديها بشكل لين فهذا دليل انفتاحها على الجو المحيط بها
- عندما يهز البعض رؤوسهم في إشارة إلى التأييد والاهتمام نجد أن الشخص المتكلم يزيد من سرعة كلامه.
- بينما يشير تشابك الذراعين وتباطؤ رفرفة العينين إلى الملل أو إلى عدم الموافقة ما يحتمل أن يجعل المتكلم يبطئ في كلامه.

قبل أن نذكر مناورات الختام أريد أن اذكر شيئين مهمين في التفاوض وهما الدوافع والمعلومات.

الدوافع- من الخطأ افتراض أن الطرف المقابل في المفاوضات يرغب في تحقيق نفس الأشياء التي تهدف إليها أنت. وإنما بالتأكيد فان ما يهدف له قد يكون مختلف. ودورك أنت أولا أن تعرف ما يهدف إليه الطرف المقابل فان ذلك من أهم الأمور التي يجب أن تعرفها وكلما أدركت ذلك بشكل جيد أو اجتهدت في معرفة مأربه يكون هناك إمكانية بالنسبة لك لتحقيق أهدافك.وتستطيع تحقيقها بدون أن تقدم تنازلات اكبر مما تريد تحقيقه من أهداف.

**بعض النواحي المهمة في لغة الجسد :**

- لا تمتلك أية كلمات أو جمل ولكنها ترسل أجزاء من المعلومات التي تترابط لتكوّن رسالة كاملة.
- هذه الرسائل التي لا تكون أحياناً واضحة ومبهمة أحياناً أخرى هي بالأساس تتعلق بشعورنا.
- يستطيع الناس أن يتعلموا ويقرأوا تلك الرسائل بدرجة كبيرة من الدقة.
- لا تستطيع أن تتخلى عن لغة الجسد وأنك ترسل رسائل غير شفوية دائماً وطوال الوقت بشكل عفوي.
- إن حركاتك وأوضاع جسدك المفضلة تحدد ما حولك عن نوعية الشخصية التي تملك.
- إذا لم تطابق أقوالك حركات جسدك فإن الناس يصدقون حركات جسدك وليس كلماتك.
- يمكن أن تبدل من شعورك وذلك بالتغيير الواعي لحركات ولغة جسدك.
- بدأت تتصرف كما لو أنك أنت ذلك النوع من الأشخاص الذي تود أن تكون حقيقة منهم.

**وتحليلاً للنقطة الأخيرة من الفقرة السابقة فإن عاملين اثنين يجب أن يؤخذا بعين الاعتبار:**

**أولاً:** إن شعورك ولغة جسدك مرتبطة تماماً، وبشكل لصيق وأن العلاقات بينهما هي علامة في كلا الاتجاهين.

**ثانياً**: إن ما تشعر به يعتمد كثيراً على رؤيتك لنفسك منعكساً في الآخرين وكيف يرونك.

**فمثلاً** إذا لم تكن واثقاً بنفسك، وأكتافك مدلاة، وجسدك متوتر، ودائم النظر إلى الأسفل وليس إلى الناس ويداك مكتوفتان، فبمقدورك أن تغير شعورك للأحسن وذلك بالوقوف منتصباً مع إرخاء عضلاتك، وفك ذراعيك، والبسمة على وجهك.

وثانياً إذا قمت بعمل هذه الأشياء فإن الناس من حولك سوف يرونك واثقاً، ومطمئناً وتقوم لغة أجسامهم ببث الرسالة إليك وعندما تقرأ هذه الرسالة ستبدأ بتصديقها فوراً دون إبطاء.

وتستطيع أن تستفيد من هذا إذا:

- أصبحت متيقناً من الكيفية التي تريد أن تظهر بها وتحاكيها.
- إذا أصبحت متيقناً كذلك من الكيفية التي أصبحت عليها، وكم تختلف أنت عن الشخص المحاكي.

### ويوجد هناك عاملان هامان:

- هل يستطيع جسدك أن يقول ما تريده منه؟
- وهل تستطيع أن تفسر لغة أجساد الآخرين؟

إن الكثيرين منا لا يعون لغات أجسامنا حيث أن هذا ينطبق على الرجال الذي لا يلاحظون الإشارات التي تنبعث من أجسامهم وأجسام الآخرين ويتجاهلونها حول أشياء مهمة جداً.

وأنه لمن المفيد أن ينضم المرء إلى ورشة علمية تدور حول كيفية تحليل واكتشاف الإشارات المضللة للغة الجسد . .

**وإليك بعض الأشياء التي يمكن أن تجربها :**

- ابدأ بالانتباه الواعي للغة أجسام الناس حيث يمكن أن تشاهد التلفزيون لمدة عشر دقائق مع إخفاء الصوت كلياً .
- دون بعض الملاحظات عن لغة أجسام الناس المحبوبين والمحترمين والمسموعين :
  - كيف يقفون أو يجلسون؟
  - ما نوع التعابير التي يملكون؟
  - ماذا تفعل أيديهم، وأقدامهم؟
  - ما نوع النظرات التي يملكونها؟
  - ما هي الوسائل غير الشفوية التي يمتلكونها؟
  - هل يتصرفون بعكس لغة أجسادهم الإيجابية وهل هذا يؤثر عليهم؟
- ابدأ بالتصرف بلغة الأجساد الإيجابية لمنتحب، وتحترم، وسيبدأ الناس الآخرون بالنظر إليك بشكل مختلف عن السابق .

وحدها العيون تتخطى كل اللغات وتغزو كل الحصون فتلتقي في لحظة لتحكي بلمحة ما يعجز عنه اللسان وتتسلل إلى أعماق النفس لتقول كلماتها الخاصة جدا والصادقة جدا،فهي لغة لا تعرف الكذب ولا الرياء... لغة ليست بلغة لكنها مرآه صافيه تعكس مباشرة كل المشاعر وتبوح بالأسرار ...

**١) العين:**

تمنحك واحدا من أكبر مفاتيح الشخصية التي تدلك بشكل حقيقي على ما يدور في عقل من أمامك ، ستعرف من خلال عينيه ما يفكر فيه حقيقة ، فإذا اتسع بؤبؤ العين وبدا للعيان فإن ذلك دليل على أنه سمع منك توا شيئا أسعده ، أما إذا ضاق بؤبؤ العين فالعكس هو الذي حدث ، وإذا ضاقت عيناه ربما يدل على أنك حدثته بشئ لا يصدقه وإذا اتجهت عينه إلى أعلى جهة اليمين فأنه ينشئ صورة خيالية مستقبلية وإذا اتجه بعينه إلى أعلى اليسار فإنه يتذكر شيئا من الماضي له علاقة بالواقع الذي هو فيه وإذا نظر إلى أسفل فإنه يتحدث مع أحاسيسه وذاته حديثا خاصا ويشاور نفسه في موضوع ما .

**٢) الحواجب :**

إذا رفع المرء حاجبا واحدا فإن ذلك يدل على أنك قلت له شيئا إما أنه لا يصدقه أو يراه مستحيلا،أما رفع كلا الحاجبين فإن ذلك يدل على المفاجأة. أما إذا قطببين حاجبيه مع ابتسامة خفيفة فإنه يتعجب منك ولكنه لا يريد أن يكذبك وإذا تكرر تحريك الحواجب فإنه مبهور ومتعجب من الكلام وموجات كلامك تدخل على دماغه بأكثر من شكل.

**٣) الأنف والأذنان :**

فإذا حك أنفه أو مرر يديه على أذنيه ساحبا إياهما بينما يقول لك إنه يفهم ما تريده فهذا يعني أنه متحير بخصوص ما تقول هو من المحتمل انه لا يعلم مطلقا ما تريد منه أن يفعله . ووضع اليد أسف الأنف فوق الشفة العلية دليل أنه يخفي عنك شيئا ويخاف أن يظهر منه.

### ٤) جبين الشخص :

فإذا قطب جبينه وطأطأ رأسه للأرض في عبوس فإن ذلك يعني أنه متحير أو مرتبك أو أنه لا يحب سماع ما قلته توا ، أما إذا قطب جبينه ورفعه إلى أعلى فإن ذلك يدل على دهشته لما سمعه منك .

### ٥) الأكتاف:

فعندما يهز الشخص كتفه فيعني انه لا يبالي بما تقول .

### ٦) الأصابع :

نقر الشخص بأصابعه على ذراع المقعد أو على المكتب يشير إلى العصبية أو عدم الصبر.

### ٧) عندما يربت الشخص بذراعيه على صدره :

فهذا يعني أن هذا الشخص يحاول عزل نفسه عن الآخرين أو يدل على أنه خائف بالفعل منك.

هذه الإشارات السبع تعطيك فكرة عن لغة الجسد وكيف يمكن استخدامها في إبراز قوة شخصيتك و التعرف على ما يفكر به الآخرون بالرغم من محاولاتهم إخفاء ذلك.

### التفاوض مع الجنسيات المختلفة:

من المهم أيضاً أن تكون لديك خلفية"عامة" عن الجهة التي تتفاوض معها، فلكل شعب من شعوب الأرض سمة عامة تجمعهم خصائصها ، وبالتالي عليك أن تأخذها بعين الاعتبار" قبل ،وأثناء التفاوض" وسوف نعرض لها باختصار:

إن جاز لنا أن نضع تخيلنا للمطاعم في المدينة الفاضلة سوف تكون تحت إدارة ألمانية ، بينما سيكون المشرف فرنسياً والنادل إنكليزيا والطاهي إيطالياً وفي المقابل إذا تصورنا مدينة بدائية فسوف تكون الإدارة في المطاعم إيطالية ، بينما سيكون المشرف ألمانياً والنادل فرنسياً والطاهي إنجليزياً . ذكر الممثل الكوميدي جورج كارلين "أن الشؤون الميكانيكية في المدينة الفاضلة يجب أن تكون في يد الألمان ، بينما يتولون السويسريون الإشراف على الفنادق ويكون الطهاة فرنسيين والعشاق إيطاليين والشرطة إنجليزية ، وفي المقابل يتولى الإيطاليون الشؤون الميكانيكية في المدينة البدائية ويقوم الفرنسيون بالإشراف على الفنادق والإنكليز بالطهي بينما يكون العشاق من سويسرا والشرطة من ألمانيا" . إنها نمطية في التفكير بالتأكيد ، إلا أنه من الخطأ تجاهل السمات التي يتمتع بها كل شعب في مجال العمل باسم تجنب النمطية .

يجب أن نتعرض للخصائص التفاوضية لغير الأمريكيين ، إلا أنني أنأى بنفسي من تهمة الوصمة النمطية لأنني لا أشير بالطبع إلى أن كل الأشخاص الذين يعيشون في بلد واحد أو تربطهم خلفية قومية واحدة يجب أن يحملوا نفس السمات. إلا أنه يبدو من الأمور الواقعية أن نعرف أن النسبة الأكبر من أبناء الشعب الواحد سوف يتصرفون بنفس الصورة . ولهذا فإنه من المجدي التعرف على الاتجاهات المختلفة للشعوب ومراقبة سلوك غير الأمريكيين حال التفاوض معهم في ضوء هذه المعرفة لتبين مدى توافقهم مع النموذج المرسوم.

**الشعب الإنكليزي:**

يجب أن تكون شديد الحرص بمعرفة الأصل القومي حال تعاملك مع الإنكليز.

إذ أن بريطانيا العظمى تضم انكلترا وويلز واسكتلندا، أما المملكة المتحدة فهي تضم بالإضافة إلى ذلك ايرلندا الشمالية. تصل نسبة الإنكليز في الدول الثلاثة التي تضمهم بريطانيا العظمى إلى ٨٢% وهذا يعني أنك يجب أن تفترض أنهم جميعهم إنكليز ما لم تجد أحدهم يرتدي الحذاء الايرلندي. إن الإنكليزي يفضل دائما أن تطلق عليه إنكليزيا وليس بريطانياً وترجع تلك الحساسية في إحدى جوانبها إلى المشاكل الضخمة التي تسببت فيها الهجرة حيث أنه حتى الستينيات من القرن العشرين كان أي شخص يولد في إحدى المستعمرات البريطانية (التي كانت تضم ٦٠% من مساحة الأرض في آن واحد) يحمل جوازاً بريطانياً ويحق له الهجرة إلى انكلترا ولعلك سوف تسمع كثيرا هذه المقولة حال تعاملك مع الإنجليز "أرجو أن لا تقول أنني بريطاني ، إذ أن البريطاني قد يكون وافدا من أي مكان أما أنا فإنكليزي".

يجب أن تحدد موعدك مع الإنكليزي في وقت يسبق اللقاء بفترة طويلة،لأن الإنكليزي يحيا في ظل جدول أعماله ، كما يجب ان تصل في الموعد المحدد.ولكن احذر أن تسبق الموعد.

أن تصل متأخراً بعشر دقائق خير لك من أن تسبق الموعد بدقيقة واحدة في المناسبات الاجتماعية.

يتميز الإنكليز بالأدب الجم . تذكر أن ٦٠ مليون بريطانيا يعيشون في بلد تبلغ مساحته نصف مساحة"أوري جون". حيث يعيش معظمهم في البلاد المحيطة بلندن.

وهذا يعني أن الإنسان في ظل هذا البلد المزدحم يجب أن يحكم سلوكه بعدد من الضوابط والحدود.إن هذه النقطة تعد مفتاح فهم الشخصية الإنكليزية.

وهكذا فإن قام أحد الأشخاص بالعزف على آلة" الساكسيفون"في قطار مزدحم في إنكلترا ، فإنه من غير المألوف أن يقوم أي أحد بالاعتراض على تصرفه،

أما في أمريكا فإن هذا الشخص سوف يتم إسكاته على الفور.

نادرا ما يبادر الإنكليزي بطرح سؤال شخصي على الرغم من أنه من الطبيعي في أمريكا أن يبادرك أحد الأشخاص بالحديث قائلا:"ما الذي تفعله؟"، أو" ما عنوانك الحالي؟".والذي يعد تدخلا صارخا بالنسبة للإنكليزي.

إلا أن حياؤه سوف يدفعه في هذه الحالة الى الإجابة عن سؤالك ،ولكنه لن يقابل سؤالك بسؤال.

إن الإنكليزي لا يحب التحدث مع الغرباء ، أما أفضل طريقة لبدأ الحوار مع شخص غريب في إنكلترا فهي الإشارة إلى حالة الجو بشكل عام، كأن تقول على سبيل المثال:"إنه يوم لطيف" أو" يبدو أنها سوف تمطر".

فإن جاء الرد غير مفسر وأحادي اللفظ حتى أنك لم تتمكن من تبين معناه، فهذا لا يعني أن هذا الشخص غير مهذب ، وإنما هو ببساطة لا يود التحدث معك في ذلك الوقت.

أما إن كان يرغب في مواصلة الحديث ،فسوف يجيبك بشكل يماثل شكل السؤال التقليدي قائلا:" إن زهوري بحاجة إلى بعض المطر" أو" لا يدهشني نزول المطر في هذا الوقت من السنة،إن الأمر لا يثير دهشتي بالمرّة.".

يمكنك في هذه الحالة أن تبدأ حديثك معه، ولكن تذكر أنك يجب أن لا تطرح عليه أية أسئلة شخصية.

يمكنك أن ترفض دعوته لتناول الشاي دون أن يأخذ ذلك على محمل سلبي ، وهو ما يعتبره غير الإنكليزي في أي مكان في العالم بمثابة إهانة.

## الشعب الفرنسي:

يفخر الفرنسي بأن باريس عاصمة الموضة في العالم، فهو يقدّر الأناقة ، لذا يجب أن تحرص على الظهور بهيئة أكثر رسمية من تلك الهيئة التي تتسم بها عادة في بلدك.كما يجب أن تضيف بعض الرتوش على مظهرك كأن تضع منديلا في جيبك، أو ترتدي وشاحا من الحرير.وتذكر:إن الفرنسي يتباهى بمهارته اللغوية، وهذا يعني أن حب اللغة قد يمنع الفرنسي حتى الذي لا يعرف سوى بعض الكلمات الإنكليزية من محاولة التفوه بها حتى لا يبدو عليه أنه لا يجيدها.

الفرنسي يعتز ببلاغته، وهو يعشق الحديث والمجادلة، ولاشي يمتعه أكثر من هذا الجدل المجرّد الذي يدور أثناء احتساء القهوة الصباحية. حيث يركز جلّ إمكانياته على منطق الجدل وليس على النقطة التي أثارت الجدل.

إن الفرنسي منطقي التفكير، وهو يحرص في عمله على مخاطبة المنطق والتفكير وليس على استثارة العواطف.

حينما يقول الفرنسي أثناء التفاوض:"نعم" فهذا يعني"ربما". أما إن قال "لا" فهذا يعني"دعنا نتفاوض".

يجب أن تحرص على دقة المواعيد حال التعامل مع الفرنسيين نلأنهم يعتبرون التأخير شكل من أشكال الإهانة، كما يجب أن تصافحهم مصافحة سريعة حين تقابلهم، أما تقبيل الخدّ فهو مقصور على الأصدقاء المقربين فقط.

كما يجب أن تنادي كل امرأة ناضجة بلقب " سيدتي" حتى إن لم تكن متزوجة".

أما أهم ما يجب أن تلتفت إليه، فهو أن لا تفسد أي وجبة بالحديث عن العمل، إن الغداء الفرنسي قد يدوم لمدة ساعتين ، كما أنه تجربة مثيرة حقا. يجب في هذه الحالة أن تتجنب الحديث عن العمل إلا إذا بادر الطرف الآخر بالحديث.

إنه من الأفضل لك كثيرا في هذه الحالة أن تبدي مدى إعجابك بالطعام الفرنسي. كن مستعدا لتحمل نفقة الوجبة الباهظة إذا قمت بدعوة أحدهم على العشاء.

**الألمان:**

الألمان "بما فيهم السويسريون الناطقون بالألمانية" يندرجون ضمن الشعوب ذات السياق المنخفض ،أي أنهم يضعون جلّ تركيزهم على الصفقة

بدلا من التركيز على العلاقة القائمة بين الأطراف، أو المناخ السائد عند توقيع العقد.

ولعل الشعب الألماني هو واحد من الشعوب القليلة التي تفوق الشعب الأمريكي حرصا على إعداد عقود شديدة التفصيل.

ويمكن أن نطلق عليهم بحق اسم"أسياد العقود". أي أنهم عندما يعقدوا الصفقة، لا يسعون أبدا لإجراء أي تغيير.

صافح الألماني بحرارة عند اللقاء وعند الرحيل،وتحرى الدقة في الحديث لأن هذا يعّد من الأمور الأساسية بالنسبة لهم، ولا تضع يدك في جيبك أثناء الحديث عن العمل ، لأنهم يعتبرون ذلك تصرفا غير لائق،كما أنك يجب أن لا تلق النكات في مكان العمل، لأنهم يرون ذلك غير مناسب على الإطلاق.

يولي الألمان اهتماما شديدا بالألقاب، فلا تنادي الألماني باسمه وإنما باسم العائلة إلا إذا سمح لك هو بذلك.فإن كنت تملك لقبا فيجب أن تستخدمه، كما يجب أن تحترم ألقاب الآخرين. كما يجب أن يسبق اللقب لفظ: سيد أو سيدة أو آنسة.إذ يجب أن تقول على سبيل المثال:" السيد الدكتور شميث" أو " السيدة الأستاذة شميث".

**الآسيوي:**

يركّز الآسيوي بشدة على العلاقة بين الأطراف، أي أنه يركز بشدة على مدى ثقته بالطرف الآخر ،وليس العقد الذي يوقع عليه.

سوف يقوم الطرف الآخر في تايلاند أو في أي دولة من دول شرق آسيا بالترحيب بك بواسطة إيماءة صغيرة، وبتوجيه كلتا اليدين تجاهك مع ضم راحة اليد.

يجب أن ترد التحية بنفس الصورة، ولكن يجب أن تحرص على أن تكون يداك عند نفس درجة الارتفاع أو أعلى قليلا.

إن درجة ارتفاع اليدين تعكس درجة احترام الشخص للشخص الذي يقابله.

ينظر الآسيوي إلى الوعود المقطوعة أثناء التفاوض بوصفها وعود ممنوحة للشخص القائم بالتفاوض وحده وليس للشركة التي يمثلها.وبينما يطلق الأمريكي على مرحلة توقيع العقد :المرحلة النهائية، ينظر إليها الآسيوي بأنها بداية للعلاقة. ولهذا يجب أن تحرص حال التعامل مع الآسيوي على أن تنقل له فكرة أنك تنظر إلى توقيع العقد بوصفه بداية وليس نهاية.

لا تتوقع أن تتواصل مع الآسيوي بلغة العيون، لأنه يعتبر ذلك بأنه تصرفا غير لائق.

## الروس والأوكرانيون:

الروس بطبعهم ليسوا رجال أعمال،إن تجريد الحياة الروسية من كل الحوافز ، وحظر" الدين"، خلال سبعين عاما من حياة الإتحاد السوفييتي ، كان يعني بدوره القضاء على أي وازع أخلاقي يحث هذا المجتمع على فعل الخير.

إن حظر الشركات الخاصة التي تدر أرباحا ، كان يعني انعدام الحافز المادي الذي يشجع كل ما هو نافع.

لقد عمل الروس على مدى سبعين عاما لصالح الحكومة وليس لصالح أي جهة أخرى.فقد كان المال لا يعني أي شيء بالنسبة للروس،لأنه حتى عند امتلاك الروسي لأي مال فلم يكن هناك مجال لإنفاقه.

وعلى الرغم من أن بعض الروس قد سارعوا إلى ركوب موجة النظام الرأسمالي ، إلا أن العديد منهم قد واجهوا صعوبة في التحرك نحو هذا النظام، ولهذا فلا تتوقع أ، يشكل الربح بالنسبة للروسي نفس القدر من الحافز الذي يشكله للأمريكي.

لا يخشى الروسي أن يبادر بفرض مطالب مبدئية قاسية، فهو ينتظر منك دائما أن تبدي له احترامك، وهو ما قد ينظر إليه الأمريكي على اعتباره تحكما.إلا أن الروسي ينظر غالى الأمر بشكل مختلف.

يجب أن تدرس الشخص الذي تقوم بالتفاوض معه، كما يجب أن تشعره بمقدار ما تشعر به من امتنان للتعامل معه.

يتمتع الروسي بعقلية بيروقراطية، ولذلك فهو لا يخشى أن يفصح لك عن وجوب رجوعه إلى السلطة الأعلى. وهو ما قد يشعرك بكمّ هائل من الإحباط.

لقد اعتاد الروسي أن يحمي نفسه من اللوم بالحصول على توقيع العديد من الأشخاص على كل ما اتخذ من قرارات، وهو ما يعد إحدى سقطات زمن الاتحاد السوفييتي حيث كان الخطأ يتسبب في عواقب جسيمة قد تقود إلى " سيبيريا".

كما أنك سوف تقابل قيمة أخرى راسخة في العقلية الروسية، وهي أنه طالما لم يصرح له بفعل شيء ما ، فهذا يعني أنه محظور.

كما أن الروسي لا يخشى أن يصرح لك بالأمور التي تثير قلقه، حتى وإن أشعرك ذلك بالارتباك.

حاول أن تقدّر هذه الصراحة وأن لا تنزعج منها.وكما هو شأنك حال التعامل مع أي شخص غاضب، حاول أن تزحزحه عن الموقف بالتركيز على المصالح المشتركة التي تجمع بينكما.

إن المفاوض الروسي يركز على مصلحته الشخصية، أي أنه لا يسعى إلى الحصول على مكسب للطرفين.

لا تعتقد أن مشاركتك للروس في تناول المشروبات ، وأن تلك الأحضان الدافئة التي تحيط بك في كل مكان تعني أن هناك علاقة وطيدة قد باتت تجمع بينكم.

إن قال الروسي عن أحد الأمور أنه لا يبدو مناسبا، فهذا يعني أنه مستحيل التنفيذ.

**الشرق الأوسط:**

يجب أن تنتبه إلى الاختلافات العرقية عند إجراء مفاوضات في الشرق الأوسط.

إن أول ما يجب أن تأخذه في اعتبارك حال تعاملك معهم هو أن لا تشير إليهم بوصفهم " عرباً" ما لم يكونوا من سكان شبه الجزيرة العربية، التي تضم العراق والأردن ودول الخليج العربي. أما المصريون واللبنانيون والمغاربة فهم لا يحبون أن تطلق عليهم اسم العرب، كما أن الإيرانيون سوف يريعهم ذلك.

يجب أن تتوقع قضاء وقت طويل ، ربما أيام طويلة في التعرف على الشخص الذي تسعى للتعامل معه إلى أن يشعر بالارتياح عند التفاوض معك.

حين يقوم أي شخص من الشرق الأوسط بالتوقيع على عقد، فهذا يعني من وجهة نظره بداية التفاوض وليس نهايتها. أي انه يوقع العقد أولا ثم يشرع في التفاوض.

وقد أدرك الأمريكيين الذين يتعاملون في الشرق الأوسط هذا الأمر ، حتى أنهم أطلقوا عليهم اسم" جامعي العقود".

إن إدراكك لهذه الحقيقة يعد من الأمور الهامة،كما أنك يجب أن لا تنظر إليها بوصفها انحرافا، وإنما هي ببساطة طريقة مختلفة في التعامل.

إن العقد بالنسبة لهم تقل قيمته عن أي خطاب وفاق بالنسبة للأمريكان.

لا تنزعج إن تأخر أحدهم عن الموعد المحدد، أو ربما لم يأت على الإطلاق. لأن المواعيد لا تشكل لهم مثل هذه الأهمية التي يستشعرها الأوروبيون والأمريكان.كما أن الوقت بصفة عامة لا يحظى بنفس الدرجة التي يوليها له الأوروبيون .

سوف تغرق في بحر من الترحاب والهدايا حال تفاوضك معهم، وهي محاولة مكشوفة لكسبك، ويجب أن تعرف كيف تتعامل مع هذا الأسلوب.

أما أفضل طريقة لمواجهة هذا الأسلوب فهي التعامل بالمثل بدلا من تكبّد عناء تلك المشاعر العدائية التي سوف تثيرها برفضك لهذه الخدمات.أما المبادلة فسوف تجنبك أية مسؤولية شخصية ، كما أنها سوف تضاعف من شعورك بالاستمتاع.

## مناورات نهاية التفاوض:

في المفاوضات أو المناورات هناك مناورات أخلاقية وهناك مناورات غير أخلاقية وعلي كأن تعرف المناورات الغير أخلاقية التي يستخدمها بعض المفاوضين في المناورات الختامية للتفاوض لكي تبطل مفعولها " سوف نفرد لها فصلا خاص الا حقا":دائما أصحاب الصوت العالي أو المرتفع هم أكثر الناس في تقديم التنازلات.

## ضربة اللحظات الأخيرة:

الضربة الأخيرة وهي التي تكون في الوقت الضائع وهي طلب تنازلات أكثر في اللحظات الأخيرة من الطرف المقابل، والمهم فيها وقتها حيث تكون في الوقت الذي يكون فيه المفاوضين تخلوا عن حذرهم وحرصهم تماماً.

ويستخدمها المفاوضون في طرح الأمور التي لا يتقبلها الطرف المقابل في بداية التفاوض. وعليك عندما أن تطرح عليك مثل هذه الطلبات كشخص

مقابل أن تبتسم وبكل هدوء تقول أن الاتفاق عادل ولا يحتمل المزيد من التنازلات.

**تحجيم التنازلات:**

إن الطريقة التي تقدم بها التنازلات قد تكون مؤثرة على توقعات الطرف المقابل وعلى أداءه التفاوضي، فقد يتوقع منك المزيد إذا فعلت ذلك بإعطائه تنازلات اكبر مما قدمت بداية التفاوض. لذلك عليك أن تقدم تنازل اقل مما قدمت ولا تنسى أن يكون تقديمه بشرط الحصول على مقابل من الطرف المقابل وليس بدون مقابل ويجب أن تكون التنازلات متناقصة.

**الغباء التفاوضي (الاستهبال):**

لاشك بأنه قمة الذكاء والفعالية التفاوضية وهو ما يسمى الغباء التفاوضي أو التغابي بمعنى أصبح.

كثير من الناس يعتقد أو يظن أن التفاوض يعني العدوانية والثقة اللا محدودة بالنفس،ولكن ما يفعلونه في الواقع هو أنهم يضعون أنفسهم في مواقع لا يحسدون عليها بفقدهم لمقومات كثيرة من أوراق التفاوض الفعال التي ذكرناها سابقاً.

فكيف لك أن تستفيد من ورقة السلطة الأعلى أو الشخص الشرير مثلا إذا قلت للشخص المقابل في التفاوض انك أنت كل شيء وأنت المدير وأنت المسئول وأنت وأنت..

لذلك عليك أن تتغابى وتجعل نفسك بسيطا وتأخذ من الشخص المقابل كل المعلومات ولا تبين له انك لديك كل ما هو مطلوب من معلومات وغيرة من هذا القبيل.

**القيمة نسبية:**

تذكر دائما بان القيمة للشيء المتفاوض عليه نسبية وتختلف من شخص لشخص آخر، وليست النقود أكثر أهمية فقد تكون أحيانا المادة المتفاوض عليها تشكل أهمية اكبر من النقود. فقد يكون هناك بعض المفاوضون قد يدفعون مالا أكثر في شيء يشكل بالنسبة لهم قيمة مضافة مثل ندرة أو جودة منتج معين.فيجب أن تعلم انه ليس السعر أكثر أهمية أحيانا للسلعة بالنسبة للطرف المقابل، فقد تكون السلعة أهميتها بالنسبة له اكبر من النقود.

**يمكن تلخيص حيل نهاية التفاوض في "خمس" حيل رئيسية :**

ولعل حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير هي من أهم وأنجع الحيل" الأخلاقية" في رسم نهاية موفقة لجلسة تفاوض.

**لعبة الطيب والشرير:**

إن حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير هي إحدى حيل التفاوض الشهيرة، وقد صورها (تشارلز ديكنز) في المشهد الأول من قصته " الآمال العظيمة" . حينما كان بطل القصة الصغير (بيب) في المقابر ثم خرج عليه رجل ضخم مرعب، وكان هذا الرجل (متهما) ، وكانت قدماه مقيدتين بالسلاسل، ثم طلب

الرجل من بيب أن يأتي له بطعام ومبرد من المدينة كي يتمكن من التخلص من قيوده، ووقع المتهم في حيرة من أمره حيث أنه كان يريد أن يخيف "بيب" كي يجبره على إنجاز ما طلبه منه،ولكنه في نفس الوقت كان لا يرغب في أن يضغط عليه بشدة حتى لا يتسمر الولد في مكانه من الرعب، أو يهرع إلى البلدة لإبلاغ الشرطة بأمره.لذا لجأ المتهم إلى حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير فقال المتهم:" أريد أن أخبرك يا بيب أنني أحبك وأنني لن أتعرض لك بالأذى، ولكن يجب أن أحذرك من أن لي صديقا مختبئ هنا في الضباب، وهو شخص عنيف وأنا الوحيد القادر على السيطرة عليه. فإن لم أتمكن من التحرر من هذه القيود ولم تساعدني فسوف يلاحقك، لذلك يجب أن تساعدني، هل تفهم ما أقول؟"

إن استخدام حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير هي إحدى الوسائل الفعالة في الضغط على الآخرين مع تجنب المواجهة.

في الأفلام البوليسية، حيث يقود الضابط أحد المتهمين إلى قسم الشرطة لاستجوابه ، يظهر المحقق بصورة رجل جامد وعنيف وشرس يسعى لتهديد المتهم بكل الطرق ويتوعده بكل ألوان العذاب إن لم يتعاون معهم ، ثم يخرج الرجل بصورة غامضة لتلقي مكالمة هاتفية ليحل محله المحقق الثاني المكلف بتولي أمر المتهم إلى أن يعود المحقق الأول ، ويبدو الرجل غاية في الحنيّة واللّطف ، يجلس المحقق ويصادق السجين ويعطيه سيجارة قائلا: اسمعني يا فتى: إن الصورة ليست قاتمة كما تبدو ، هل تعلم أنني أتفهمك؟ وأنا أعلم كل ما يدور في هذا المكان فلماذا لا تدعني أساعدك؟

إنها محاولة جادة للإيحاء للمتهم بأن الفتى الطيب في صفّه بينما واقع الأمر بالطبع ليس كذلك.

يظهر الفتى الطيب ليتم الصفقة عند النقطة التي يطلق عليها رجال المبيعات (النقطة الثانوية لعقد الصفقة)، يأتي الفتى الطيب ليقول للمتهم: إن كل ما يسعى المحققون وراءه هو المكان الذي خبأت فيه المسدس أو "أين خبأت الجثة" .

إن البدء بإحدى النقاط الفرعية ثم استكمال الأمر من عند هذه النقطة يعد إحدى الوسائل الفعالة ، بمعنى أن يسألك رجل المبيعات قائلا:" إن كنت بصدد شراء هذه السيارة فما اللون الذي تفضله؟" وسمسار العقارات المحنك يقول: إذا قمت بالفعل بشراء هذا المنزل فكيف ستقوم بتأسيس غرفة المعيشة؟ أو أي من غرف النوم هذه سوف تختارها لتكون غرفة المولود الجديد؟ .إن مثل هذه القرارات البسيطة هي التي تقود إلى القرارات الكبيرة.

إن الآخرين يعمدون إلى تطبيق هذه الحيلة معك إلى حد يفوق تصورك ، راقب الأمور فسوف تجد أنك بما تخوض مفاوضات شخص واحد مقابل اثنين (وهذا ليس جيدا).

## مثال على استخدام حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير:

في نوفمبر عام ١٩٨٠أخرجت الانتخابات الرئيس كارتر من السلطة الرئاسية بينما كان الإيرانيون يحتجزون بعضا من موظفي السفارة الأمريكية في طهران. وقد حال كارتر جاهدا إطلاق سراح الرهائن قبل انتهاء ولايته لكي

لا يعود الفضل في تحريرهم مستقبلا للسيد "ريغان". لذلك شرع كارتر في تطبيق حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير مع آية الله الخميني فقال له:لو كنت مكانك لسعيت إلى إنهاء هذا الأمر"معي أنا" بدل أن تعرض نفسك لمخاطر التعامل مع الفريق الجديد الذي سيحل مكاني في يناير المقبل. يا إلهي هل رأيت هذه الزمرة؟ الرئيس ممثل رعاة بقر، ونائب الرئيس هو رئيس المخابرات الأمريكية السابق، أما وزير الخارجية فهو ألكسندر هيج، إنهم أشد جنونا من الإنكليز أنفسهم حتى انه لا يمكنني توقع ردة فعلهم حيال هذه القضية".

ثم جاء دور ريغان ليقول" لو كنت مكانك لسعيت للتوصل إلى حل مع كارتر، فهو رجل لطيف، وأنا على ثقة بأن موقفي حين أصل الى البيت الأبيض حيال هذه القضية لن يعجبك". وهذا ما حدث فعلا وتم تحرير الرهائن صبيحة دخول ريغان إلى البيت الأبيض.

**تذكر هذه النقاط الأساسية:**

- إن حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير تستخدم بشكل يفوق تصورك، فأحذر هذه الحيلة حين تكون بصدد التعامل مع شخصين أو أكثر.لأنها وسيلة فعالة للضغط على الجانب الآخر دون الحاجة إلى خلق مواجهة. واجه الحيلة بالتعرف عليها وكشفها إذ أنها تكتيك مشهور حتى أنها تحرج الطرف الآخر وتجبره على التوقف حال كشفها.

- لا تقلق حين يكتشف الطرف الآخر انك تستخدم هذه الحيلة، فقد يبقى التكتيك فعالا حتى حال اكتشافه. وحينما تكون أحد المفاوضين البارعين فسوف تشعر بمزيد من المتعة عند تفاوضك مع أناس على دراية بكل أنواع الحيل.انه شعورك عندما تقوم بلعب مباراة شطرنج مع شخص يعادلك في مستوى الكفاءة وليس مع من هو دون مستواك.

**الاقتناص:**

إن مبدأ الاقتناص يعني أنه بإمكانك أن تكسب مزيدا من الامتيازات بطريقة أسهل في وقت متأخر أثناء المفاوضات . المفاوض البارع يدرك تماما أنه بإمكانه أن يحصل على بعض الامتيازات حتى بعد الاتفاق على كل الأمور وذلك باستخدام حيلة " الاقتناص" . بل يمكنه أيضا أن يحمل الطرف الآخر على قبول بعض الأشياء التي كان قد رفضها مسبقا.

يدرك بائعو السيارات هذه الحيلة جيدا .فهو يدرك أنه يجب أن يسعى أولا إلى دفعك إلى الحد الذي يجعلك تفكر في أنك قررت أن تشتري سيارة وسوف تشتريها من هذا المكان ، حتى وإن تطلب الأمر أن تتغاضى عن نوع أو طراز السيارة ، فيقوم باقتيادك إلى غرفة مغلقة واحتساب بعض النفقات الإضافية التي من شأنها أن تزيد من أرباحه.

إذن: مبدأ الاقتناص يعني أنه بإمكانك أن تكسب مزيدا من الامتيازات بطريقة أسهل في وقت متأخر أثناء التفاوض.

يتسم الأطفال في هذا الصدد بمهارة فائقة، إنها مهارة طبيعية يكتسبونها بالسليقة ،حتى يتمكنوا من التعايش مع آبائهم وتحقيق مآربهم طوال فترة تربيتهم ، وهذا يعني أنهم بطبعهم مفاوضون بارعون .

عندما يتخرج ابنك ،فإنه يسعى للحصول على مكافأة تخّرج كبيرة . ولكن يكون لدية مطالب خفية، مثل الذهاب في رحلة خارجية، ونفقات الرحلة، وتجهيزات الرحلة.

ولكن تلاحظ أن ابنك لا يتقدم منك بهذه الطلبات مجتمعة بل يسعى للحصول على موافقتك أولا على الرحلة،بعد ذلك يطلب منك تغطية نفقات الرحلة والتي يكون قد أعدها لك سابقا، وبعد أن يضمن موافقتك يقول لك: هل تقبل بأن أسافر بحقائب وثياب قديمة؟؟

فلو انه طرح مطالبه جميعا دفعة واحده ،فغالبا فلاشك انك كنت ستفاوضه في موضوع النفقات والثياب والحقائب.

عندما تبلغ المفاوضات نقطة معينة ،وهي نقطة انتهاء المفاوضات،سوف تستشعر انك في منتهى الحساسية ، إذا انتابك هذا الشعور فهذا يعني انك وقعت في "فخ" الاقتناص.

خذ مثلا: انك تبيع سيارة ، وشعرت بالسعادة لأنك وجدت مشتريا ، وبينما يجلس المشتري ليحرر لك الشيك نظر إليك وقال إن الصفقة لا تنص على تعبئة السيارة بالبنزين أليس كذلك؟

**يضعك هنا عند أكثر النقاط حساسية في المفاوضات لسببن:**

الأول: لأنك عقد صفقة وتشعر أن معنوياتك مرتفعة، وهذه الحالة تجعلك على استعداد للتنازل عن بعض الأشياء التي لم تكن على استعداد للتنازل عنها قبل ذلك.

والثاني: سوف تقول في نفسك: لقد عالجت كل الأمور ولا أرغب بالعودة ثانية إلى بداية المفاوضات ومناقشة كل الأمور فلربما خسرت الصفقة كلها. وأظن أن من الحكمة أن أتنازل عن هذه النقطة الصغيرة.

لقد بلغت إذا أكثر النقاط حساسية بعدما وافق الطرف الآخر على إتمام الصفقة، ولكن يجب أن تلتفت إلى هؤلاء الذين يسعون لاقتناصك،ولكي تتجنب خطر الاقتناص من الجانب الآخر استخدم الحيل التالية :

- أعلمهم كتابيا أنهم سوف يتحملون ثمن أي تنازل إضافي، وحرر قائمة بالتسهيلات طويلة الأجل إذا كان بإمكانك أن تقدمها.
- أحمي نفسك من فخ التنازل بتطبيق حيلة السلطة الأعلى، والفتى الطيب والشرير، يجب أن تقابل حيلة الاقتناص بالحيلة المقابلة ، والتي تكمن في إشعار الطرف الآخر بمنتهى الهدوء بأنه "إنسان رخيص" . " ابتسم له وقل: لقد توصلت يا صديقي في هذه الصفقة إلى سعر رائع ،فلا تجعلنا ننتظر رأي الإدارة في هذه الجزئية" .

واحرص على الابتسامة لكي لا يشعر الطرف الآخر بأنها إهانة.

## التدرج في تقديم التنازلات:

عند إجراء المفاوضات، ينبغي أن تفكر فيما إذا كنت ستقدّم التنازلات الواحد بعد الآخر، أو كنت ستحاول التوصل إلى اتفاق بجمع التنازلات دفعة واحدة، وتقديم عرض إجمالي. ويبشر تقديم التنازلات الواحد بعد الآخر بأنك ستحصل على أقصى قيمة في مقابل التنازلات التي تقدمها، كما يزيل الخوف من التنازل عن شيء بلا داع أثناء عملية التفاوض.

ولكن السلسلة الطويلة من العروض والعروض المضادة حيث يتنازل كل طرف بعناء عن عنصر ثانوي بعد الآخر يستهلك الكثير من الوقت ، كما يؤدي إلى ظهور الإحباط والعداء الذي يمكن أن يوقف المفاوضات تماما. إن التنازل عن العناصر الواحد بعد الآخر يمكن أن يتركك أيضا محاصرا إذا وصلت إلى نقطة لم يبق لديك فيها سوى القليل الذي يمكن التنازل عنه، ثم أخذ الطرف الآخر بالضغط عليك لانتزاع مزيد من التنازلات ، وعلاوة على ذلك فعندما يقدم العرض تلو الآخر_ مع إدخال قدر بسيط من التحسينات كل مرة_ سيكون من الصعب أن تقنع خصمك بأن البئر قد نضبت. وعلى العكس من ذلك فإن العرض الإجمالي يتيح لكلا الطرفين تجنب ضرورة التعامل مباشرة مع النقاط الإشكالية الفردية الموجودة في موقف كل منهما.

إن كيفية استمرارك ستُحدد في فترة مبكرة من المفاوضات على أغلب الأحيان ،فإذا كان العرض المبدئي للطرف الآخر يقترب نسبيا من هدفك التفاوضي، فلابد أن تكون قادرا على إتمام الاتفاق بتقديم مقايضة بالجملة

للتوصل إلى الاتفاق. أما إذا لم يكن عرضه يقترب مما يُعد مقبولا بالنسبة لك، فإنك ستضطر على الأرجح إلى تقريبه من موقفك بتقديم سلسلة من التنازلات.

ومع جميع النوايا والأغراض، فإن المدخل الأكثر عملية هو محاولة التفاوض على العرض إجمالا"دفعة واحدة".بينما تحتاط من الفشل بالاحتفاظ بشيء يمكنك التنازل عنه، وهذا التصرف يبعدك عن الاضطرار إلى التنازل عن أي شيء قيّم للتوصل إلى اتفاق في حال الدخول في طريق مسدود.

ومن الأمور التي يجب الاحتياط منها عند مقايضة التنازلات أن تتأكد بأنك لا تتنازل عن شيء ذو قيمة دون الحصول على تنازل مماثل من خصمك. وهذا يمكن أن يحدث عندما يقدم الطرف الآخر تنازلا يبدو جوهريا في الظاهر، لكنه لا يساوي شيئا في الحقيقة. وهناك ثلاث أسئلة أساسية يجب أن تضعها في اعتبارك دائما حين يعرض الطرف الآخر أن يقدم لك تنازلاً وهي:

- هل يقدّم لك الطرف الآخر شيئا ذو قيمة؟ إن المظاهر يمكن أن تكون خدّاعة وخاصة على مائدة المفاوضات، حيث يحاولا كلا الطرفين الحصول على أفضل صفقة ممكنة، الأمر الذي يعني تقديم أقل قدر ممكن من التنازلات.

وعلى الجانب الآخر، فمن الممكن أن تتوقع قبل البدأ بالمفاوضات أن شكلا من أشكال التنازل قد يكون لازماً أثناء التفاوض الفعلي. ونتيجة لذلك

فإن طرفي التفاوض كليهما يرجّح أن يبدأ بمواقف أبعد من أهدافهما، ثم يبدأ الطرفان في تقديم تنازلات تزحزحهما عما كان يُعد هدفاً غير واقعي المنال في المقام الأول. ولهذا فإن التنازلات المبدئية في عديد من المفاوضات لا تمثل سوى" إزالة الزوائد" التي يضعها كل طرف في عرضه.

وبافتراض أنك وضعت عرضك المبدئي بحيث يكسبك المرونة الكافية لتقديم تنازلات غير منطقية، ولا تمس صلب هدفك من التفاوض، فلن يلحق بك أي ضرر من مثل هذه المقايضة، ولكنك يمكن أن تواجه صعوبات إذا أغفلت وضع التنازلات في هدفك السابق للتفاوض، قايضت التنازلات بإهمال تاركا نفسك على قاعدة موقفك التفاوضي، بينما يتمتع خصمك بساحة رحبة للمناورة. وللوقاية من هذا الأمر ينبغي أن تتأكد من ضرورة القتال بضراوة في مقابل كل تنازل تقدمه. إن هذا لا يُعد إجراءا وقائيا ضد التورط في أي تنازل فحسب، وإنما يُعد أيضاً عاملا نفساً يعزز فكرة أنك تقدم تنازلات ثمينة.

حتى حين تصل المفاوضات إلى النقطة التي يصبح من الضروري فيها تقديم تنازلات جوهرية لا يود أي من الطرفين تقديمها، يمكن أن تقع فريسة للتنازلات عديمة القيمة. وهذه التنازلات يمكن أن تأخذ أية صورة، بما في ذلك الوعود التي يستحيل أداؤها أو تلك التي يجرّمها القانون أو التشريعات الحكومية.

- أما السؤال الثاني الذي يجب أن تسأله لنفسك عندما يقدّم لك الطرف الآخر تنازلاً فهو:ماذا يطلب في المقابل؟ فنجاحك في تبادل التنازلات

سوف يؤثر إلى حد بعيد على جودة الصفقة التي تنتهي إليها. ومن الشراك الشائعة في هذا المجال"طلب تنازل مالي بنفس قيمة التنازل الذي يقدمه الطرف الآخر" الأمر الذي يخلق مشكلة حين يكون موقف الطرف الآخر بعيداً عن هدفك السعري.

مثـال: إذا كان مبلغ (٢٠٠) ألف دولار هو السعر الأقصى الذي ستدفعه وعرض البائع اقتسام الفرق بين عرضه الأخير(٣٠٠) ألف وعرضك أنت(١٥٠) ألف فإنك ستدفع بالتالي (٢٢٥) ألف دولار إذا ما وافقت على اقتسام الفارق.

أما النقطة المهمة هنا فهي أن حتى ما يبدو كمقايضة متساوية القيمة يمكن أن يكون مضرا. ولهذا فعندما تفكر في نوعية التنازل الذي يطلبه الطرف الآخر، عليك أن تنظر إلى الأمر من منظور هدفك التفاوضي العام، وليس كصورة تبادل تنازلات.

- أي تنازل موعود لا قيمة له دون الالتزام بتنفيذه ( سنتحدث بالتفصيل عن هذه النقطة في إستراتيجية ما بعد التفاوض لاحقا). فالعديد من التنازلات تتكون من عناصر ستشكل جزءا من أداء الموضوع محل التفاوض، ولهذا فعندما يكون أي تفاوض سيشكل جزءا من أداء أي اتفاق تم التفاوض عليه، ينبغي أن تتأكد من تدون الشروط في اتفاق مكتوب، وألا فقد تجد نفسك لم تحصل على ما تفاوضت من أجله.

احرص خلال كل مراحل التفاوض الممتدة حول السعر أن لا تتبع نموذجا في التنازل يسهل اقتفاؤه

" بالأمس فقط جاءني استشاري "الإيزو" ، ومعه فاتورة تتضمن أتعابه عن الجولات التفتيشية الشهرية لشركتنا يطلب فيها "١٠٠٠" دولار شهريا.

قلت له: يبدو أن هناك سوء تفاهم حصل بيني وبين مندوبكم ، لقد فهمت منه أنكم تطلبون ٢-٣ آلاف سنويا.إن هذا المبلغ كبير جدا ولا يمكنني أن اقبله ،فأرجو أن تقبل اعتذاري.

قال على الفور: أنا راغب جدا في استمرارية التعامل معك ، وأنا عادة أطلب من الشركات الأخرى ١٢٠٠ دولار . قلت لا بأس ولكن ليس لدي الإمكانية لدفع مبلغ كهذا ، ولا أخفيك أن لدي بدائل مناسبة أكثر .

قال حسنا لتكن ٩٠٠ قلت ليس الموضوع مئة أو مئين ، إن الهوة شاسعة بيننا .

قال لكنك تطرح رقما بعيدا جدا عن الواقع . لم أجبه، استأذنته وخرجت من مكتبي لدقائق قليلة ثم عدت لأدعوه أن يشرب قهوته .دون أن أتحدث بالموضوع ، قال لن أخسرك كزبون وسأتنازل إلى ٨٠٠ وهذا سعري النهائي . قلت " بعد أن اتضحت طريقة تنازله": لا أريد أن أضيع مزيدا من وقتك وأقول لك ٤٠٠ فتقول لي ٦٠٠ وهكذا، ما رأيك أن أعتمد لك سعر ٥٠٠ دولار الآن وأحيل إلى المحاسبة لاستلام دفعة عن ٦ أشهر؟؟

قال أكون سعيدا عندما تكون أنت سعيد . حسنا موافق.

مع أني كنت سأوافق لو قال ٥٥٠ ولكني كنت متأكد انه "سيهبط" مئة بعد مئة.

لذلك انتبه إلى النقاط التالية:

- إن الطريقة التي تتبعها في تقديم التنازلات قد تتيح للطرف الآخر فرصة كشف ما يجول في عقلك.
- لا تقّدم تنازلات متساوية القيمة،مما يدفع الطرف الآخر إلى مواصلة ممارسة الضغوط عليك.
- يجب أن لا يكون تنازلك الأخير مرتفع القيمة، لأنه قد يخلف شعورا عدائيا لدى الطرف الآخر.
- لا تتنازل عن مساحتك التفاوضية دفعة واحدة لمجرد أن الطرف الآخر يسعى لسماع عرض"أخير ونهائي" أو أنه يدعي أنه " لا يحب التفاوض".
- تدرج في خفض قيمة التنازل حتى توحي للطرف الآخر أنه قد حصل على أفضل صفقة ممكنة.

**ممارسة الضغوط دون أن تتجاوز الحد:**

سيأتي- على الأرجح- وقت أثناء المفاوضات يبدأ فيه الطرف الآخر في إلقاء العقبات، أو في المماطلة بسبب نقص في "الحسم". أو ربما يكون لديك موعد نهائي ينبغي مراعاته، والمفاوضات لا تتقدم بسرعة تكفي لخدمة أغراضك. ونظرا لهذه الأسباب و"لأسباب أخرى" قد تجد نفسك مضطرا لدفع التفاوض نحو نتيجة فورية، الأمر الذي قد يتطلب منك تكثيف المفاوضات للنقطة التي تضطر عندها للتهديد بالانصراف ما لم يتم التوصل إلى اتفاق.

إن مثل هذه الورطة يمكن أن تؤدي بك إلى التوقف، حيث أنه من المحتمل أن يقول لك الطرف الآخر بكل بساطة " إلى اللقاء" ، تاركا إياك

تعاني من الإحباط بعد أن أدركت أنه ليس كل المفاوضات تنتهي بالتوصل إلى اتفاق. ومع ذلك ، فمن المهم أن تعرف أن هناك عددا من الأسباب التي قد تجعل الطرف الآخر يهتم بالمماطلة أكثر من اهتمامه بالتوصل إلى اتفاق، ومن بين هذه الأسباب:

١. أن المماطلة ستمكن الطرف الآخر من الحصول على اتفاق أفضل، وأوضح مثال حين يعلم الطرف الآخر أن لديك موعدا نهائيا ينبغي تحقيقه.

٢. أن لا تكون للطرف الآخر مصلحة كامنة في التفاوض، ولهذا فهو يتفاوض فقط ليرى إن كان يستطيع أن يحصل منك على مكسب بالحسبان.

٣. الطرف الآخر يتفاوض فقط للضرورة، وليس بنيّة التوصل إلى اتفاق، على سبيل المثال: دخول دولة في مفاوضات تجارية مع دولة أخرى فقط لكي تحبط اتخاذ إجراءات انتقامية ضدها.

٤. الطرف الآخر يستخدمك كلعبة تفاوضية، فربما يكون الطرف الآخر يجري مفاوضات في نفس الوقت مع أطراف أخرى، ولهذا فهو يستخدم التفاوض معك كستار من الدخان للحصول على صفقة أفضل من طرف ثالث.

٥. الطرف الآخر يتردد في التوصل الى اتفاق، ومن الأمثلة الشائعة: الشركة التي تملكها أسرة واحدة، حيث يمكن أن تقوم حرب عاطفية شرسة جداً حول ما إذا كان من الواجب أن تباع الشركة أم لا، حتى ولو كانت هذه الحرب في منتصف المفاوضات.

مع أن للماطلة أسبابا متنوعة، فإنك قد تجد نفسك مضطرا إلى إنهاء المفاوضات دون التوصل إلى اتفاق. وبطبيعة الحال، فإذا كان لديك بدائل أخرى مرضية، فإنك لن تضطر إلى الشعور بالقلق من الانسحاب. ولكن مهما كانت حاجتك لصفقة معينة، فإنك قد تصل لنقطة ينبغي عليك فيها أن تعرف ما إذا كان الاتفاق سيتم التوصل إليه أم لا.

عندما تصل بالتفاوض إلى مرحلة تضطر فيها لتحدي الخصم حتى تتوصل إلى اتفاق، حاول أن تفعل هذا بأسلوب يتيح لك مساحة للتراجع. كن حاسما ومستندا إلى الحقائق،وذلك دون أن تغضب. فإذا ضاع منك هدوءك وقعت في براثن الإحباط، ولن تنجح إلا في قتل أية فرصة"مهما كانت بعيدة" لإنقاذ الصفقة في اللحظة الأخيرة. قل مثلا:إننا ندور في حلقة مفرغة دون أن ننجز شيئاً، هل تستطيع أن تذكر لي سببا وجيها واحدا يجعلنا نستمر في التفاوض؟. إذا كانت الإجابة هي"لا" فأجب قائلا ببساطة:حسناً اتصل بي إذا غيرت رأيك، أما إذا لم تغير رأيك، فربما تتاح لنا فرصة عمل أخرى في المستقبل.

وعلى الجانب الآخر، إذا كان الطرف الآخر يريد التعامل معك فعلا، فعلى الأرجح ستكون إجابته مشجعة وتبشر بإمكانية التوصل إلى اتفاق. فإذا حدث هذا، قدّم أي شكل من أشكال الضغط لتدفع خصمك إلى تجاوز العبارات المطمئنة وذكر شيء ذي قيمة. أما إذا كانت النية هي المماطلة فحسب، فإنك بهذا تعرّض نفسك إلى تأجيل الخيار الحتمي فقط " إنهاء المفاوضات".

**وهناك عدة مداخل يمكنك اتخاذها حتى تحصل على التزام من الطرف الآخر ومنها:**

١. طلب عرض من الطرف الآخر:" إذا كنت تريد التسوية حقاً، فلمَ لا تقدّم لي عرضا يتيح لنا التوصل إلى اتفاق؟"

٢. تقديم عرض من قبلك:"حسناً إنني لست مقتنعاً بأننا يمكن أن نحقق أي شيء، ولكني أريد التعامل معك، ولذا سوف أنتهز الفرصة وأقدّم لك عرضي الأخير."

٣. تحديد موعد نهائي للتوصل إلى اتفاق:" إنني سأبقى هنا لساعتين أخريين، ولكنني سأنصرف إذا لم نكن قد توصلنا إلى اتفاق عندئذٍ ".

٤. تحديد السبب الذي يؤدي إلى تعثّر المفاوضات :"إذا كنت تريد الاتفاق، فمن الأفضل أن تحيطني علماً بأسباب المشكلة، وإلا سنظل ندور في دائرة مفرغة".

٥. إشراك السلطات الأعلى في التسوية:"بصراحة أنا لست مقتنعاً بأننا يمكن أن نصل إلى شيء، فأنا لا أعتقد أن لديك التزاما إدارياً بعقد هذه الصفقة، ولكني مستعد للبقاء والاستماع لمديرك .

ربما يعدّ أصعب جانب من جوانب دفع المفاوضات المتعثرة قُدماً هو العقبة العاطفية التي ترتبط بالخوف من الفشل. ويسري هذا الأمر على وجه الخصوص حين يبدو أنك ستربح من الاتفاق قدراً أكبر من الطرف الآخر. ومع الأسف، فإن العنصر العاطفي هو الذي يمكّن الطرف الآخر من اجتذابك

على طول الخط، بالرغم من عدم وجود النية لديه للتوصل إلى اتفاق، ولهذا فكلما شعرت بالقلق من عدم التوصل إلى اتفاق، طال الوقت الذي يستغرقه التوصل إلى اتفاق، أو اتخاذ قرار الانسحاب.

وفي نهاية الأمر، فإذا بدا أن هناك فشلا في التوصل إلى اتفاق حتى بعد ممارسة الضغوط، فلا بد أن تتصرف دائما دون حقد أو ضغينة- على ما في هذا الأمر من صعوبة-. فأنت لا تعرف أبدا ما الذي يخبأه المستقبل، فربما تصل إليك مكالمة هاتفية بعد ساعتين من انصرافك تفيد بأن الطرف الآخر قد قبل عرضك. وحتى إذا لم يحدث هذا، فقد تصادفك فُرصٌ أخرى للتعامل معه في المستقبل، ولهذا فإن إنهاء أي تفاوض غير مثمر، بشكل غاضب، لن يفيد بشيء سوى بإرضاء لحظي للذات .

# الفصل الرابع
# مهارات التفاوض والإقناع

## الفئة المستهدفة:

- ➢ الموظفين العاملين في مجال التسويق والإعلام والعلاقات العامة .
- ➢ الخريجين والباحثين عن فرص عمل.
- ➢الراغبين في تولي مناصب قيادية

## محتويات الدورة:

- ▪ ماهية الاتصال والتواصل وأهميته.
- ▪ كيف تبدع في اتصالك بالآخرين .
- ▪ ما هي أسس الاتصال وأدواته.
- ▪ كيف تبني علاقة مستديمة مع المستهدفين.
- ▪ مهارات تسويق الأفكار ووجهات النظر.
- ▪ استراتيجيات ومهارات الاتصال والإقناع.
- ▪ كيف تخاطب الآخرين وتؤثِّر فيهم.
- ▪ كيف تنافس آراء الآخرين؟.
- ▪ مهارات المفاوضات وإتمام الصفقات.

## بعد الانتهاء من الدورة يكون المشارك قادر على:

- ▪ تخطيط وتنفيذ عملية الاتصال بفعالية وبراعة .
- ▪ صناعة الاتصال الناجح.
- ▪ صياغة وإخراج الأفكار المبتكرة للتواصل والاتصال .

- إقناع الآخرين فيما يسوقه من منتجات أو أفكار.
- إدراك المهارات اللازمة للاتصال والإقناع.
- اكتساب فن التخاطب والتأثير على الآخرين.
- كيفية التفاوض وتحقيق المكاسب.

**أسلوب التدريب:**

يهدف هذا الجزء من البرنامج إلى تنمية مهارات الاتصال لدى العاملين في الوظائف:

١. يبدأ هذا التدريب بتعريف المتدربين بموضوع المحاضرة.
٢. يتم توجيه السؤال التالي للمتدربين " ماذا نعني بالاتصال ؟ وما هو الدور الذي يلعبه في حياتنا اليومية سواء العامة أو الخاصة أو العملية ؟
٣. يقوم المدرب بتعريف الاتصال وأهميته ووظيفة عملية الاتصال .
٤. يناقش المدرب مع المتدربين عناصر الاتصال ويحاول أن يصل من خلال المناقشة إلى تلك العناصر وما هو المقصود بكل منها .
٥. يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات من ٣ إلى ٥ أشخاص ويطلب منهم تحديد ما هي المعوقات المختلفة التي تواجههم ويطلب منهم عرض ما توصلوا إليه . ويحاول المدرب بعد ذلك تصنيف هذه المعوقات .
٦. يوضح المدرب ما هي شبكات الاتصال ويعطي على ذلك أمثلة ، بالإضافة إلى أنه لا بد من توضيح ما هي النواحي المؤثرة على تلك الأشكال من الشبكات.

٧. يتم توزيع تمرين "سلوكي في الجماعات" بهدف تعريف المتدرب كيفية سلوكه في الجماعات .

٨. يتم توزيع تمرين الاتصالات الشخصية بين الناس .

٩. يتم مقارنة التمرينين السابقين وتوضيح كيف أن سلوك الإنسان في الجماعات يؤثر ويتأثر باتصالاته الشخصية بين الناس .

١٠. يعرض المدرب ما هي العوامل التنظيمية المؤثرة على عملية الاتصال.

١١. يقوم المدرب –إذا توافر لديه الوقت– بتوزيع استقصاء "فن الإنصات" ومنه يعرف المتدرب هل هو حقا منصت جيد أم أنه يفتقد إلى تلك المهارة ويوضح أن الاتصال ليس فقط نقل وتوصيل رسالة ولكنه يشمل أيضا الإنصات الجيد للآخرين .

١٢. ينهي المدرب هذا اللقاء يوضح نقاط تساعد المتدرب على تطوير وتنشيط الاتصال داخل المنظمة

## مهارات الاتصال

## ما هو الاتصال؟

الاتصال هو عملية تبادل المعلومات و الأفكار بين أفراد أي مجتمع وبعضهم، سواء أكانت أفكار ذات طبيعة علمية أو عملية أو اجتماعية أو ثقافية، وتنبع من حاجة الفرد إلي الكلام والاستماع و التفاعل مع الآخرين.

ويقضي الموظف في المتوسط ٧٥% من وقت العمل في عمليات اتصال، تزيد كثيرا في الأفراد اللذين يعملون في الاتصال الجماهيري.

**وظائف الاتصال:**

**تؤدي عملية الاتصال الوظائف الآتية:**

- نقل الرسالة من طرف إلي آخر.
- استقبال البيانات والاحتفاظ بها.
- تحليل البيانات واشتقاق المعلومات منها.
- التأثير في العمليات الفسيولوجية للجسم و تعديلها.
- التأثير في الأشخاص الآخرين و توجيههم.

**مفهوم الاتصال وعناصر العملية الاتصالية:**

تعتبر جميع العمليات الترويجية عمليات اتصال وإن اختلف الأسلوب المستخدم في هذه العمليات ،وحتى نفهم كيف تتم عملية الاتصال لا بد لنا من التعرف على عناصر هذه العملية والتي تتكون من العناصر التالية :

- **المُرسِل** : وهو الطرف الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى أي طرف آخر وأحياناً يسمى بالمصدر أو المتصل.
- **الترميز** : وهي عملية يتم من خلالها وضع الأفكار على شكل رموز ذات معنى.
- **الرسالة** : وهي مجموعة الرموز أو الأفكار التي يرسلها المرسل.
- **الوسيلة** : وهي قنوات الاتصال التي تنتقل فيها الرسالة من المرسل إلى المستقبل .
- **فك الرموز** : وهي العملية التي يقوم من خلالها المستقبل بوضع معاني للرموز التي وضعت من قبل المرسل.

- **المستقبل** : وهو الطرف الذي يستلم الرسالة التي أرسلت من الطرف الآخر
- **الاستجابة** : وهي مجموعة من ردود الأفعال التي يبديها المستقبل بعد استلام أو قراءة الرسالة.
- **التغذية العكسية** : وهي جزء من استجابة المستلم والتي يتم إعادتها من خلال الاتصال إلى المرسل .
- **التشويش** : وهي عمليات إعاقة مخططة أو غير مخططة تحدث أثناء عملية الاتصال مثل عدم وضوح الرموز أو انقطاع الكهرباء أو كلمة يمكن أن تفسر بأكثر من معنى أو عمليات إعاقة خارجية.

وهنا يمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع لأجزاء عملية الاتصال وهي:

- **الأطراف الرئيسية** : المرسل والمستقبل
- **الأدوات الرئيسية** : الوسيلة والرسالة
- **الوظائف الرئيسية** : الترميز ، فك الرموز ، الاستجابة، التغذية العكسية

والتشويش يتخلل أي مرحلة من مراحل الاتصال ، والرسم التالي **يوضح عملية الاتصال بشكل مبسط :**

إن النموذج السابق يمثل مفتاح النجاح لعملية الاتصال ، فحتى تكون عملية الاتصال فعالة يجب على المتصل أن يحدد من هو المستهدف ، وعلى المعلن أن يهتم بعملية ترميز الرسالة حتى يضمن أن يقوم المستلم بفك

الرسالة وفهمها كما أراد المعلن ، ومن خلال عملية الاتصال يجب الانتباه لعملية التشويش التي تؤثر على الرسالة وعلى فهمها من قبل المستقبل ، فخلا لهذه المهمة تحدث عملية التشويش نتيجة لكثير من العوامل ومنها ثلاث عوامل رئيسية تحول دون استقبال الرسالة بالشكل الصحيح وهي:

- **الانتباه** الاختياري : إن المستهدف قد لا يلاحظ كل الرسالة الإعلانية فهو يأخذ ما يريده من الإعلان وينتبه إلى المعلومات التي يريدها ، والمهمة الأساسية للمعلن أن يدفع المستهدف إلى الانتباه إلى الاتصال، وأن يتجنب الانتباه الاختياري.

التحريف أو التشويه الاختياري : حيث يقوم المستهدف بتحريف الرسالة الإعلانية لسماع ما يرغب في سماعه

التذكر الاختياري : حيث يحفظ المستهدف في الذاكرة الدائمة طويلة الأجل الجزء البسيط من الرسالة الإعلانية والذي يهمه فقط .

## سلوك المستهدف تجاه العملية الاتصالية:

تعتبر دراسة سلوك المستهدف تجاه العملية الاتصالية أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى نجاحها ، وهناك أربع عناصر تحكم سلوك المستهدف وهي:

الانتباه : حيث أن جلب انتباه المستهدف من النظرة الأولى يودي إلى متابعة الإعلان بشكل أفضل ، وأفضل السبل للقيام بذلك عنوان بارز وصورة مميزة وإلا فلن يهتم باتصالات كأحد .

الاهتمـام : بعد جلب الانتباه للإعلان أو الاتصـال تـأتي عمليـة توليد الاهتمام بـالفكرة أو بـالمنتج أو الخدمـة عن طريق تقديم مـا هو ممتـع وجديد ، وأنه يقدم شيء مفيد للمستهدف.

الرغبـة : حيث يـأتي دور توليد الحماس لـدى المستهدف تجـاه الفكـرة المنتج ، من خلال جعله راغباً في تبنيها.

العمل : إذا استطعت تحقيق العناصر السابقة فقد وصلت إلى المرحلة التي تريدها وهي اتخاذ الإجراء من قبل المستهدف ، لذلك عليك تحفيزهم على التحرك لمصلحتك والقيام بعملية إتباع الفكرة أوجهة النظر التي تروج لها.

معوقــات الاتصـــال: لا يـتم الاتصـال فـي التنظـيم بـدون مشـاكل أو معوقـات . فقد تظهر بعض مصـادر الشوشـرة أو عـدم انتظـام تـدفق الرسـالة بالشكل المطلوب نتيجـة لعوامـل عديـدة ومـن أهم هـذه العوامـل التـي تقلـل مـن الولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين بالمنشأة ما يلـي:

- عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها.
- عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر.
- استخدام كلمات في الرسالة لها دلالات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين .
- ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه.
- تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال .

معوقات إضافية للاتصال:

**يمكن تقسيم معوقات الاتصال إلي ٤أقسام رئيسية:**

معوقات شخصية. قنوات الاتصال.

اللغة و الألفاظ. الاتصال غير اللفظي.

المعوقات الشخصية قد توجد لدي المستقبل عوائق تمنع الاستقبال الصحيح للرسالة، منها تصنيف وتقسيم أفراد المجتمع أو القولبة ، فإنها تؤدي إلي سوء استقبال وتفسير الرسالة، كذلك فان وجود خلفيات وأفكار متعددة لدي جماعة المستقبلين يؤدي إلي ادراكات متعددة وقد تكون متناقضة لدي المستقبلين. يكون الاتصال ناجحاً إذا حقق الأهداف الآتية:

- جذب الانتباه .
- إثارة الاهتمام .
- إيجاد الرغبة .
- التوجه نحو الفعل التواصل معك.

**عوامل الاتصال:**

- المضمون:ما الذي يتم نقله وتوصيلة ؟ تعليمات؟ أفكار ؟أساليب ؟أسئلة.
- العناصر:من يقوم بالاتصال ؟ وماذا يقولون ؟وإلى من ؟
- شبكة العمل: ما هي القنوات الحالية للاتصال؟وفي أي اتجاه تعمل ؟ هل من أعلى إلى أسفل ؟ متعددة الأطراف؟ما هي كثافة الشبكة.
- الوسائل:

أ- الاتصالات الرسمية :مؤتمرات – ندوات نشرات.

ب- الاتصالات غير الرسمية :الاجتماعات أو اتصالات شفهية.

**أهداف الاتصال:**

١.تقوية الشعور بالانتماء للفرقة – أو الجمعية.

٢.ضمان مشاركة الأفراد وتأثيرهم بمجريات الأدوار.

٣.تقوية التمسك بالأهداف العامة.

٤.نشر المعلومات الصحيحة على كافة الأعضاء.

**عناصر بناءً الاتصالات:**

- المعلومة
- الاستماع
- التنسيق
- الالتزام

**وسائل الاتصال:**

- المحادثات–مقابلات – تلفونية
- النشرات والكتب والمطبوعات والدوريات
- العروض المسموعة والمرئية
- الاجتماعات
- صناديق الاقتراحات

**عوامل نجاح الاتصال:**

- العلاقات الإنسانية بين أفراد الفرق أو المنظمة.
- سياسة النظام الداخلي للفرقة أو المنظمة.

**عوائق الاتصالات:**

- غموض سياسة الاتصال داخل الفرقة أو المنظمة.
- طبيعة القائد وشخصيته.

## أخطاء المتصل مع الآخرين :

١. الجهل بالفكرة المراد تسويقها.

٢. إضاعة وقته ووقت العميل المستهدف.

٣. سوء التخطيط للمقابلة.

٤. الإلحاح.

٥. عدم الثقة.

٦. عدم اللياقة.

٧. الوعود الكاذبة أو المبالغ فيها.

وللتغلب على تأثير هذه الصعاب في عملية الاتصال يجب مراعاة الآتي:

- تقديم المعلومات بشكل يتفق ورغبات الشخص ، فالشخص يقبل على المعلومات أو يعرض عنها ، طبقا لما إذا كانت تتفق مع احتياجاته أم لا ، وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الاتصال تبعا لها .
- تقديم المعلومات في وحدات صغيرة

- إتاحة الفرصة للشخص المرسل إليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل نفسه–وذلك يهيئ لمرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من أن المعني الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المرسل إليه .

والهدف كله هو إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين دون تأخير أو تشويش الذي قد يدعو إلى انتشار الشائعات وقيام جهاز الاتصالات غير الرسمي بين العاملين بالمنظمة والذي قد يؤثر تأثيرا ضارا في الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية .

**قنوات الاتصال:**

قد يسبب سوء اختيار قناة الاتصال إعاقة وصول الرسالة **مثال ذلك** فأن نقل رسالة تتعلق بالاتجاهات والآراء والمشاعر يفضل أن تكون شفهية ووجها لوجه، مثل إعلان التقدير أو عدم الرضاء وغيرها.

وعلي العكس فان التعليمات و الإرشادات الروتينية يفضل أن تكون مكتوبة، أو مكتوبة وشفهية معا إذا كانت هناك ضرورة للتوضيح أو تلقي تغذية مرتدة فورية

اللغة والألفاظ.

يسبب سوء تفسير الكلمات مشكلات متعددة عند نقل الرسالة، نتيجة لاختلاف

الخلفيات العلمية و الثقافية و الخبرات المتراكم لدي المتلقين، ولذلك علي المرسل

أن يتأكد عن طريق التغذية المرتدة من أن الرسالة قد وصلت بالمعني المطلوب.

وقد وجد أن بعض الكلمات الشائعة لها أكثر من ٢٨ تفسيرا، مثال لذلك عندما أعلن أحد المديرين ضرورة العمل بأقصى كفاءة إنتاجية، فقد فسرها البعض بضرورة زيادة الإنتاج مهما كانت التكاليف، وفسرها آخرون بضرورة ضغط نفقات الإنتاج،في حين فسرها آخرون بضرورة زيادة عدد العاملين لزيادة الإنتاج.

**أسلوب التحدث:**

يعتبر أسلوب التحدث مكملا لمحتوي الحديث، من لهجة، نغمة، ومعدل الكلمات.

ويمكن لأسلوب الحديث أن يكون معبراً عن الرسالة أو مفسرا أو مؤكدا لها.

ولهذا يجب علي المتحدث أن يهتم بالصوت، ليس كناقل للرسالة، ولكن كجزء أساسي مكمل لها.

**الصمت:**

الصمت من أساليب الاتصال التي يمكن استغلالها بأكثر من طريقة، بل يمكن استخدامه للتعبير عن معان متناقضة، حسب طبيعة كل موقف.

**علي سبيل المثال** فإن فترة صمت قد تستغل كفاصل بين أجزاء الرسالة، أو لخلق جو من التوتر. كذلك يمكن استغلالها للتعبير عن الإعجاب، أو عدم الإعجاب، أو التقدير أو الاحتقار، وذلك أيضا حسب التعبيرات المصاحبة.

**حاول تجنب الحركات الآتية:**

الحركات الآتية تؤدي إلي توتر المستمعين وتظهر توتر القائم بالعرض:

- اللعب بالسلسلة أو المفاتيح أو العملة النقدية.
- العبوس أو التقطيب.
- لعق الشفاه.
- تنسيق الشعر أو الملابس.
- وضع اليد في الجيب.

## الاتصال غير اللفظي:

يسبب عدم توافق الإشارات غير اللفظية مع الرسالة اللفظية عائقا لوصول الرسالة، وتؤدي إلي الإرباك والتشويش و عدم التأكد لدي المستقبل .

**مثال لذلك** أن يستدعي أحد المديرين موظفا مجتهدا ويبلغه بقرار نقله، بينما يكون ذهن المدير منهمكا في مشكلة أخري، فيستقبل الموظف الخبر علي أنه عقوبة ما.

ولهذا يجب علي المرسل الانتباه ليس فقط إلي الرسالة اللفظية بل أيضا إلي الرسالة غير اللفظية المصاحبة .

## أقسام الاتصال:

- شفوي أو مكتوب .
- لفظي أو غير لفظي .
- أفقي أو رأسي .
- رسمي أم غير رسمي .

لماذا نهتم بالاتصال غير اللفظي:

- لأن عدم تطابق الرسالة اللفظية مع غير اللفظية يشكل أحد معوقات الاتصال.
- يمكن للتعبيرات غير اللفظية أن تكون وسيلة لتوضيح أو تأكيد الرسالة اللفظية .
- التعبيرات غير اللفظية أكثر ثباتا بالذاكرة لأنها تري بالعين أو الحواس الأخرى .
- التعبيرات غير اللفظية أكثر قدرة علي توصيل الاتجاهات والمشاعر .

## أقسام الاتصال غير اللفظي:

يمكن تقسيم الاتصال غير اللفظي إلي ٤ أقسام **رئيسية :**

١. اتصال مادي. ويشمل تعبيرات الوجه، مستوي الصوت، تعبيرات وحركات الجسم .
٢. الإشارات. مثل الأعلام، إطلاق المدفعية ٢١ طلقة، البوق .
٣. الرموز. مثل استخدام رموز تدل علي المكانة الاجتماعية أو الدينية أو العلمية .
٤. استخدام الجماليات. مثل استعمال الموسيقى أو اللوحات الفنية .

**الاتصال غير اللفظي الساكن:**

- الاتصال المادي.

يعبر عن حرارة المشاعر، مثل السلام باليد واتصال العين والربت وغيرها .

- الوقفة.

تعبر عن مدي الرسمية أو الودية، مثل الاعتدال الارتخاء، طي اليدين أو الرجلين .

- المسافة.

قرب أو بعد المسافة من الشخص الآخر تعتبر رسالة ودية في الثقافة الشرقية، إلا أنها قد تعني معاني عكسية في ثقافات أخري .

- الاتجاه.

يتم الاتصال بين الأفراد وجها لوجه، أو جنبا لجنب،أو حتى بالظهر. يفضل المتعاونون الجلوس متجانبين، بينما يفضل المتنافسون التواجه .

**مهارة الإنصات كوسيلة اتصال:**

- يتوقف مستوى التفاهم بين أعضاء الجماعات على الطريقة التي يستمعون ويستجيبون بها أكثر مما يعتمد على الطريقة التي يتحدثون بها
- ويشتمل الإنصات على خطوتي الاستماع والتفسير ويؤدى الافتقار إلى مهارة الإنصات إلى حدوث أخطاء عديدة في مواقف الاتصال .

**ويحدد الباحثون أربعة أنواع من الإنصات هي :**

**♣ الإنصات بهدف الحصول على المعلومات .**

- ويتضمن هذا النوع الاستماع من أجل الحصول على الحقائق ، وفى هذا النوع لابد من تحديد الفائدة الأساسية التي يقوم عليها موضوع الاتصال والجوانب الرئيسية التي يحتوى عليها .

♣ **الإنصات النقدي.**

- ويتضمن تقييم المادة التي يدور حولها موضوع الاتصال ويبحث الشخص المنصت هنا عن دوافع المتحدث وأفكاره ومعلوماته . وتتضح أهمية هذا النوع من الإنصات عند الاستماع إلى الرسائل الاقناعية .

♣ **الإنصات العاطفي.**

- ويشير إلى الإنصات الذي يقوم على المشاعر ويقوم به الفرد في إطار الاتصال الشخصي بهدف مشاركة المتحدث في مشاعره ومشكلاته .

♣ **الإنصات بهدف الاستمتاع.**

- ويشير إلى ذلك الإنصات الذي يختار الفرد القيام به بهدف تحقيق متعة معينة ، فقد يختار الفرد الاستماع إلى رسائل اتصالية معقدة باستخدام كل مهارات الإنصات لديه لأنها تحقق لديه إشباع معين .
- ويؤدى الإنصات عادة إلى زيادة اليقظة وشدة التفاعل وازدهار جذوة الحماس وتوقد الذهن وسلامة التفكير ، مما يجعل المستقبل يبتعد عن المعارضة ويكف عن التساؤلات التي لا مبرر لها ويعمل تلخيص آرائه وقبول الحجج والبراهين المقدمة .

## أهم شروط عملية الإنصات:

١. إثارة رغبة المتحدث في الاسترسال والاستمرار في طرح الفكرة وإشعاره بأهمية بما يقوله والرغبة في الاستماع إليه .
٢. فهم وتفسير وتحليل وتقييم آراء وأفكار وتعبيرات المرسل كما هي دون تكوين اتجاه عكسي أو حكم مسبق عليها .

**هناك أربعة شروط أساسية للمنصت الجيد هي :**

١. الانتباه إلى سياق الحديث الذي يمكن أن يغير معنى ما يقال كلية .
٢. الانتباه إلى مشاعر المتحدث ومراعاة المكون العاطفي في الرسالة الاتصالية.
٣. الحرص على استيضاح المعنى من خلال الأسئلة الفعالة.
٤. تفسير الصمت بشكل صحيح فقد يعنى الصمت أن الأفراد لا يفهمون معنى الرسالة أو لا يوافقون عليها أو يدخرون معلومات قيمة عن موضوع الاتصال ولا يريدون الإفصاح عنها .

## كيفية تنمية مهارات الاستماع:

### أولاً :تنمية القدرة التذكر :

- ويختزن الإنسان عن طريق الذاكرة قدراً هائلاً من المعلومات . وتتطلب عملية الاستماع أن ينظم الفرد ما يقوله المتحدث بطريقة تمكنه من ربط هذه المعلومات بالمعلومات المختزنة في الذاكرة لتقييمها وبناء استجابة محددة .

### ثانياً : الاستفادة من طبيعة البناء المعروض علي الفرد:

- ويمكن من خلالها التعرف على طبيعة الثقافة السائدة بمكوناتها المختلفة ، وعلى الفروق الفردية بين الأفراد الذين نتعامل معهم . وذلك كمدخل لفهم الآخرين وتحديد طريقة التعامل معهم ، وذلك إن فهم الآخرين هو الطريق المناسب لبناء علاقات فعالة

## ثالثا:الالتزام بالقواعد المرشدة للاستماع الجيد:

- ويعبر الاستماع عن نصف عملية الاتصال وهو كالحديث مهارة يمكن تنميتها من خلال تكوين عادات إنصات جيدة مثل الانتباه للمتحدث وتلافى تأثير العوامل الطبيعية والنفسية والفسيولوجية والبيئية التي تؤثر على الانتباه ، ومتابعة التعبيرات اللفظية وغير اللفظية ومتابعة المتحدث والتجاوب معه وتجنب السرعة في الاستنتاج أو التقويم أو إطلاق الأحكام القطعية على المتحدث أو محاولة إيجاد أخطاء في طريقة إلقاء المتحدث أو مظهره .

## مهارة التحدث :

وتعنى مهارة التحدث مدى قدرة الشخص على اكتساب المواقف الايجابية عند اتصاله بالآخرين . ويتكون موقف الحديث دائماً من المتحدث الذي يحاول نقل فكرة معينة أو طرح رأياً محدداً أو موضوعاً بعينه وهو الطرف المعنى بالحديث، والمستمع له ثم الظروف المحيطة بموقف الحديث سواء كانت هذه الظروف مادية أو معنوية .

**هناك أربعة عناصر أساسية تمثل ضرورات الحديث المؤثر:وهى:**

- المعرفة.

وتعنى ضرورة معرفة الموضوع قبل التحدث فيه.

- الإخلاص.

حيث ينبغي أن يكون المتحدث مؤمناً بموضوعه مما يولد لدى المستمع الاستجابة الايجابية.

- الحماس.

حيث يجب أن يكون المتحدث تواقاً للحديث عن الموضوع ويعطى هذا الحماس انطباعاُ لدى المستمع بأهمية الرسالة.

- الممارسة

فالحديث المؤثر لا يختلف عن آية مهارة أخرى يجب أن تصقل من خلال الممارسة التي تزيل حاجز الرهبة والخوف وتكسب المتحدث مزيداً من الثقة تنعكس في درجة تأثيره في الآخرين .

**الشروط الأولية لإلقاء الحديث الجيد:**

أ- إيجاد موضوع جيد للحديث من خلال تحديد اهتمامات المتحدث وأفكاره الذاتية والتعرف على رغبات الجمهور لاختيار الموضوع الملائم .

ب- تحليل طبيعة الجمهور لتحديد مستوى معرفة الجمهور بموضوع الحديث واتجاهاته ومعتقداته.

ولابد أن يسبق إلقاء الحديث مرحلة إعداد تتضمن تحديد أهداف المتحدث وتحليل نوعية الجمهور بدقة وتعريف محتوى وبناء موضوع الحديث ومراجعة مكان إلقاء الحديث والعوامل البيئية المحيطة.

**التكتيكات الفعالة في التحدث:**

- التعبير الواضح.
- استخدام النماذج والأمثلة.
- الانتباه إلى ردود أفعال الجمهور.
- القدرة على الإجابة بفعالية على أسئلة الجمهور.

ويضع بعض الباحثين مجموعة من الإرشادات التي يمكن أن تساعد هؤلاء الذين يحتاجون إلى الحديث مع الآخرين ، ومن أهمها:

- اختيار نغمة الصوت التي تناسب موضوع الحديث .
- القدرة على التحكم في أسلوب نطق الكلمات والألفاظ.
- تأمل موضوع الحديث والتعمق فيه .
- تنقية الحديث من المعاني الصعبة التافهة والفارغة والتركيز على مضمونه وجوهره .
- تجنب الكلمات والمعاني الصعبة أو المعقدة .
- مراعاة تعبيرات الوجه وحركة اليدين والجسم التي تتلاءم مع سياق الحديث .
- استخدام الاستمالات العاطفية والاستمالات المنطقية وفقاً لطبيعة الجمهور المستهدف ومستواه الثقافي والاجتماعي.
- تقديم الحجج المؤيدة والمعارضة لأفكار المتحدث وبخاصة في حالة ارتفاع.

**المستوى التعليمي للجمهور.**

السمات التي لابد من توافرها في المتحدث الجيد:

**أولاً : السمات الشخصية وتضم:**

- **الموضوعية :**

و تعنى قدرة المتحدث على السلوك والتصرف وإصدار أحكام غير متحيزة لعنصر أو رأى أو سياسة أو العدالة في الحكم على الأشياء والتحدث بلسان مصالح المستحقين وليس المصالح الخاصة

- **الصدق:**

ويعنى أن يعكس الحديث حقيقة مشاعر المتحدث أفكاره وآرائه كما يعنى أن تتطابق أحوال المتحدث مع أفعاله وتصرفاته .

- **الوضوح:**

ويعنى القدرة على التعبير عن الأفكار بوضوح من خلال اللغة البسيطة والمادة المنظمة والمتسلسلة منطقياً

- **الدقة :**

وتعنى التأكد أن الكلمات التي يستخدمها المتحدث تؤدى المعنى الذي يقصده بعناية

- **الاتزان الانفعالي :**

ويقصد به أن يظهر المتحدث انفعاله بالقدر الذي يتناسب مع الموقف وان يكون متحكماً في انفعالاته .

- **المظهر :**

ويعنى أن يعكس مظهر المتحدث مدى رؤيته لنفسه . كما يحدد الطريقة التي ينظر بها الآخرون إليه ويشكلون إحكامهم عنه . ويضم المظهر العام النظافة والأناقة الشخصية ، والملبس والمظهر المناسب للحالة وكذلك الصحة النفسية والبدنية.

**ثانياً : السمات الصوتية :**

وقد تؤثر العوامل الخاصة بالنطق على مدى نجاح المتحدث مثل النطق بطريقة صحيحة ووضوح الصوت ، والسرعة الملائمة في النطق واستخدام الوقفات .

**ثالثا : السمات الاقناعية:**

وتتضمن القدرة الاقناعية مجموعة من المهارات المتمثلة في القدرة على التحليل والابتكار والقدرة على العرض والتعبير والقدرة على الضبط الانفعالي وأيضاً القدرة على تقبل النقد .

**مهارات الإقناع.**

**أولا: مفهوم الإقناع:**

هو عملية تحويل أو تطويع آراء الآخرين نحو رأي مستهدف.

- يقوم المرسل أو المتحدث بمهمة الإقناع أما المستهدف أو المستقبل فهو القائم بعملية الاقتناع.
- وتحتاج عملية الاقتناع ليس إلى مهارة القائم بالحديث و المسئول عن الإقناع فقط ولكن أيضا إلى وجود بعض الاستعداد لدى المستهدف، أو مساعدته على خلق هذا الاستعداد لدية .

**ثانيا: العوامل المؤثرة علي عملية الاقتناع التعرض الاختياري للإقناع.**

- تأثير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.
- تأثير قيادات الرأي.

١. **التعرض الاختياري للإقناع.**

تتطلب عملية الإقناع أن يكون تعرض الفرد للرسالة اختياريا دون ممارسة ضغوط علية .

إن ممارسة الضغوط بهدف الإقناع تؤدي إلي استثارة عوامل الرفض الداخلي لمضمون الرسالة، مما يصعب مهمة القائم بالإقناع.

ولهذا يجب علي القائم بالإقناع أن يركز علي مساعدته علي التهيئة الذاتية للاقتناع.

### ٢. تأثير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.

تقوم الجماعة الأساسية التي ينتمي إليها المستهدفون أومن يرغبون في الانضمام إليها بدور قوى في التأثير على عملية الإقناع لديهم.

يمكن للقائم بالإقناع استخدام هذا الدور في التأثير علي المتلقي عن طريق ضرب الأمثلة الملائمة، واستغلال اقتناع أحد أفراد الجماعة في توجيه رأي الفئة المستهدفة بالرسالة.

### ٣. تأثير قيادات الرأي.

قيادات الرأي هم الأفراد ذوو التأثير الذين يساعدون الآخرين ويقدمون لهم النصيحة. و يتأثر بهم الأفراد أحيانا أكثر من تأثرهم بوسائل الاتصال أو الإعلام.

يلعب قادة الرأي دوراً هاما في تغيير اتجاهات الأفراد، ويمكن للقائم بالإقناع أيضا استخدام هذا الدور في التأثير علي المتلقي.

## ثالثا : الاستراتيجيات المختلفة للإقناع.

- الاعتماد على العاطفة أو المنطق في الاستمالة
- الاعتماد على درجة من التخويف لتحقيق الاستمالة
- البدء بالاحتياجات و الاتجاهات الموجودة لدي المتلقي
- عرض وتحليل الآراء المتباينة للموضوع
- ربط المضمون بالمصدر أو المرجع

- درجة الوضوح و الغموض في الرسالة
- الترتيب المنطقي لأفكار الرسالة
- التأثير المتراكم و التكرار

١. **الاعتماد على العاطفة أو المنطق في الاستمالة:**

واقع الأمر يظهر أنه ليس هناك قاعدة ثابتة نستطيع أن نؤكد أنه يمكن الاعتماد عليها في هذا المجال.

إلا أن درجة تأثير الاستمالة العاطفية تزيد عند إقناع المستهدفين بالرسالة منطقيا حيث تعتمد في هذه الحالة على استمالة دوافع الفرد إلى حد ما.

و ليس أمامنا من الطريق لتحديد مدى استخدام الاستمالات العاطفية أو المنطقية إلا بدراسة الاختلافات الفردية للمستهدفين و عندما تكون هناك خبرة سابقة بين المرسل و المستهدفين فان ذلك سوف يساعد على إمكانية التعرف على كل فرد على حدة أو كل مجموعة صغيرة و الأسلوب المناسب للاستخدام معها.

٢. **الاعتماد على درجة من التخويف لتحقيق الاستمالة:**

تؤكد التجارب أن نسبة كبيرة من المجموعات التي تتعرض لدرجة معتدلة من التخويف تتأثر بالنصائح التي تستمع إليها و تقل هذه النسبة كلما زادت درجة التخويف .

فالرسالة التي تعمل على إثارة الخوف يقل تأثيرها كلما زادت درجة أو قدر التخوف فيها . ويرجع السبب في ذلك إلى أن المستهدفين بالرسالة ترتفع درجة توترهم نتيجة للتخويف الشديد و يؤدى ذلك إلى التقليل من شأن التهديد أو أهميته أو قد يؤدى إلى الابتعاد عن الرسالة بدلا من التعلم منها أو التفكير في مضمونها .

### ٣. البدء بالاحتياجات و الاتجاهات الموجودة لدي المتلقي:

المتحدث الذي يخاطب المستهدفين باحتياجاتهم و يساعدهم في تحديد الأساليب التي تحققها تكون لدية فرصة أكبر في إقناعهم بدلا من أن يعمل على خلق احتياجات جديدة لهم ويكون الحديث أو الرسالة أكثر فاعلية في إقناع المستهدفين عندما يبدو لهم أنه وسيلة لتحقيق هدف كان لدية بالفعل .

في إقناع أي فرد للقيام بعمل معين يجب أن ينطلق من إحساس الفرد بأن هذا العمل وسيلة لتحقيق هدف كان لدية من قبل أو بدأ التفكير فيه من قبل على الأقل.

### ٤. عرض وتحليل الآراء المتباينة للموضوع:

يؤدي عرض الجانب المؤيد لرأى المستهدفين إلى تدعيم رأيهم والتفاعل مع المتحدث العادي. لأن الرسالة التي تعرض جانباً واحد من الموضوع تكون قادرة على إقناع الأفراد و دفعهم إلى تبنى وجهة النظر المعروضة عندما تم التأكيد عليها من جانب المستهدفين .

وقد أثبتت التجارب بشكل عام فاعلية تقديم الرأي المؤيد و المعارض معا بالنسبة للفرد الخبير. فعندما يقوم المتحدث بعرض وجهتي النظر بحياد يمكن أن يكون التأثير و الإقناع أقوى و يصبح لدى المستقبل لوجهة النظر درجة أعلى من المناعة من وجهات النظر المضادة بعد ذلك.

### ٥. ربط المضمون بالمصدر أو المرجع:

يقوم المرسل أو المتحدث في بعض الأحيان بنسب المعلومات أو الآراء التي يقولها لمصادر معينة أو مراجع و يلاحظ أن المستهدفين بعد فترة من الزمن سوف يتذكرون المضمون دون أن يتذكروا المصدر وذلك باستثناء المصادر الدينية المختلفة مثل الكتب السماوية أو الأحاديث الدينية.

و المصادر التي يعتبرها المستهدفون ثابتة و صادقة تسهل من عملية الإقناع في حين أن المصادر الأخرى سوف تؤدى إلى نظرة سلبية قد تشكل مانعا أمامهم للإقناع.

### ٦. درجة الوضوح و الغموض في الرسالة:

تمثل درجة الوضوح في الرسالة أهمية كبيرة في إقناع المستهدفين فكلما كانت الرسالة واضحة و لا تحتاج لجهد في تفسيرها و استخلاص النتائج أصبحت أكثر إقناعا .

إلا أن الوضوح في الهدف من الرسالة المعروضة قد يعطى الفرصة لاتجاهات المستقبلين أن تنشط في مقاومة تلك الرسالة، في حين أن الهدف الضمني يترك للمستهدف الفرصة لكي يعمل ذهنه و يستنتج الهدف بغير أن يشعر بالتوجيه نحو الهدف.

### ٧. الترتيب المنطقي لأفكار الرسالة:

إذا قدم المتحدث في رسالته حججاً متناقضة فالحجج القوية أكثر تأثير على المستمعين ولذلك يفضل البدء بالحجج القوية ثم المساعدة ثم الأقل تأثير.

وإثارة الاحتياجات أولا ثم تقديم الرسالة التي تشبع تلك الاحتياجات تكون أكثر تأثيرا من تقديم المحتوى المقنع أولا، و على المتحدث بعد ذلك أن يقدم الحجج المؤيدة أولا حيث أن ذلك سيقوى موقفة و يستعد لرفض الحجج المعارضة التي سوف تأتى بعد الإقناع بالحجج المؤيدة

### ٨. التأثير المتراكم و التكرار:

التكرار من العوامل التي تساعد على الإقناع و يمكن أن يؤدي تكرار الرأي أو الرسالة إلي تعديل الاتجاهات العامة نحو أي قضية أو موضوع.

إلا أن التكرار في بعض الأحيان قد يسبب الضيق و الملل و يتطلب ذلك أن يكون التكرار مع التنويع .

وقد اتضح أن الأفراد المستهدفين الذين عرض عليهم أكثر من سبب أو مبرر واحد أكثر استعداد للإقناع من الذين عرض عليهم مبرر واحد أو سبب واحد .

كذلك فان الإقناع الناتج من التعرض المتراكم للموضوع اكبر من التعرض مرة واحدة.

### كيف تنافس آراء الآخرين؟

١) حاول أن تكون مختلفاً.

٢) أدخل تحسينات علي ما يقدمه الآخرون.

٣) ابتكر أفكاراً جديدة.

حاول أن تكون مختلفاً:

البديل الوحيد للدخول في صراع المنافسة هو تقديم شيء مختلف عما يقدمه الآخرون، بحيث يشتري منك العميل، بحيث تستقطب شريحة من السوق تستهدف هذا الاختلاف .

وهذا يعني أن الرأي أو السلعة أو الخدمة التي تقدمها يجب أن تكتسب صفة فريدة، ويجب أن تعرفها أنت و تعرفها للمستهدفين .

ويجب ألا يكون هذا التميز قائما علي الغش، لأن المستهدف ذكي، وسيعرف ذلك إن آجلا أو عاجلا .

أدخل تحسينات علي ما يقدمه الآخرون:

يعتبر هذا مدخلا بديلا عن ابتكار أفكار جديدة، فيمكن طرح الرأي أو وجهة النظر عبر صياغات يحب أن يسمعها المستهدف وهي نفس المحتوى ولو عرضت بطرق مخالفة لما استجاب

## ابتكر أفكار جديدة:

كن دائماً السباق في طرح الأفكار التي تدعم وجهة نظرك وحاول استقراء أما يدور في ذهن المستهدفين المبادرة منك في طرح الجديد تجذب الآخرين نحوك وتزيد من حافز يتهم للاستماع أكثر لوجهة نظرك ولا يتحقق ذلك إلا بإلمام واطلاع واسع من منك حول الفكرة التي تريد تسويقها

من أهم الوصايا للتميز في استقطاب الآخرين والمحافظة عليه ما يلي:

- اشعر المستهدف أنه هو الشخص الأكثر أهمية بالنسبة لك .
- لا يعتمد المستهدف عليك ، بل أنت تعتمد عليه ، وأنت تعمل لأجله.
- لا يشكل المستهدف مصدراً للإزعاج لك ، بل إن هو هدف عملك .
- يطوقك المستهدف بفضله عندما يزورك في المؤسسة أو يتصل بك إنك لا تتفضل عليه بتقديم الخدمة له .
- يشكل المستهدف جزءاً من عملك ، مثله مثل أي شيء آخر في ذلك مخزونك من المنتجات وموظفيك ومكان عملك ، وإذا قمت ببيع مؤسستك فإن العملاء يذهبون معها .
- ليس المستهدف مجرد عدد إحصائي جامد ، إن العميل أو المستهدف شخص لديه مشاعره وعواطفه مثلك تماماً، لذا عامل العميل بصورة أفضل مما تود أن تعامل به .
- إن المستهدف ليس هو الشخص الذي يحسن أن تتجادل معه .
- واجبك الوظيفي يحتم عليك أن تعمل على إشباع حاجات ورغبات وتوقعات مستهدفيك ، وأن تعمل بقدر المستطاع على إزالة مخاوفهم وأسباب شكاواهم .
- يستحق المستهدف أعلى قدر من الانتباه والمعاملة المهنية المهذبة التي يمكنك أنتقدمها له .
- المستهدف هو شريان الحياة الرئيس في عملك ، تذكر دائماً أنه دون عملاء لن يكون لك عمل ، فأنت تعمل من أجل العميل .

## نصائح لمخاطبة الآخرين والتأثير فيهم ؟ !

عليك بالبساطة يعتقد الكثيرون أن نمط حديثهم لا بد أن يكون تفصيليًا ومعقدًا، إلا أن الواقع أظهر أن أفضل المتحدثين والخطباء عادة ما يتسم خطابهم بالبساطة، فالهدف الرئيسي من خطابك هو التواصل مع الآخرين، وعليه حاول أن تتجنب ما يمكن أن يشتت أذهان المستمعين عنك، وعند إعداد كلمتك اجعل الأفكار التي تريد توصيلها إلى الآخرين هي محور تفكيرك وقم ببناء كلمتك حول هذه الأفكار.

## تحدث بشكل طبيعي.

أنت لست ممثلاً، بل متحدث، وعليه كن على طبيعتك ولا تحاول تقمص أي شخصية أخرى،، تحدث فقط بالطريقة التي تعودت أن تتحدث بها دومًا، فأنت لست مضطرًا لكي تكون خطيبًا مفوهًا بأن تبني أنماط الآخرين في الحديث

## الاتصال بالعين.

عند التحدث ، لا تركز بصرك على مركز القاعة فحسب، بل اعمل على تقليب بصرك في شتى أرجاء القاعة التي تلقي فيها كلمتك محققًا التواصل مع المخاطبين في مختلف أنحاء القاعة.

## تحكم في يديك.

إن الإكثار من تحريك اليدين هو الأمر الذي سيبقى في أذهان المستمعين، بدلا من الأفكار التي كنت ترغب في توصيلها إليهم.. وقد يكون ذلك نافعًا في بعض الأحيان، لتوصيل الفكرة أو إيضاح الصورة.

**كن متحمسا لما تطرحه.**

لا يهم الموضوع الذي تطرحه في كلمتك بقدر ما تهم قدرتك على إقناع جمهور المستمعين بمدى إيمانك وتحمسك لهذا الموضوع، لا تحاول أن تتصنَّع، ولكن حاول أن تظهر بشكل تلقائي مدى حماسك وانتمائك للشركة أو المهنة، فالجمهور يعشق المتحدثين الذين يظهرون حماسًا شديدًا للموضوع الذي يتحدثون فيه، أظهر هذا الحماس في صوتك ونظراتك ولهجتك في التحدث إلى الجمهور بحيث تنقل هذا الحماس وهذه العاطفة إلى المستمعين أنفسهم.

**كن متوازناً.**

لا تحاول أنتضمن العرض التقديمي الكثير من النقاط التي ستتناولها في كلمتك، فقط ضمنه النقاط الأساسية واترك التفاصيل للورق المطبوع الذي يمكن للمستمعين قراءته إن الناس عادة ما تنصت بشكل أفضل إلى المتحدثين الذين يعرفونهم من قبل، فهذه المعرفة توفر قدرًا من الثقة في شخص المتكلم وفيما سيطرحه من أفكار، ولذا قد يكون من المستحب أن تقوم بجولة في القاعة التي ستلقي فيها كلمتك قبل بدء الاجتماع محاولا تعريف المستمعين بك، أو إذا كانت محاضرة أو درس علم فيُنبه إليه قبل البدء بأيام حتى يستعد الحضور لقدوم هذا الضيف أو المربي.

**استخدم القصص.**

لا تعتمد في كلمتك على مجرد سرد الحقائق، بلا عمل على أن تضمِّن كلمتك قصصًا وخبرات من الحياة تعلق بأذهان المستمعين عند العودة إلى منازلهم، خذ الوقت الكافي الذي يمكنك من رسم صورة في أذهان المستمعين لما تطرحه من أفكار، وهذه من أنجح وأنفع الطرق والأساليب لإيصال المعنى للمستمعين من خلال ربطهم بقصة أو حدث من الواقع، والمُجرب والمُربي يعرف ذلك تمامًا، ويعلم جيدًا مدى تأثيره على من يقوم بدعوتهم.

**اعرف جيداً ما تريد أن تطرحه.**

لا يوجد أفضل من أن يكون الفرد مستعدًا بكافة المواد والمعلومات التي يحتاج إليها عند إلقاء كلمته، فإن مثل ذلك الأمر يجنبه ما قد يتعرض له من مواقف محرجة دون أن يكون مهيأ لشتى الاحتمالات، تفاعل مع المستمعين.. تعمد من وقت لآخر أثناء إلقاء كلمتك أن تطلب رأي المستمعين فيما تقول , وأن تمنحهم فرصة طرح أسئلة، فإن مثل ذلك الأمر يكسر الرتابة ويمنحك استراحة، كما يوفر في ذات الوقت أيضًا فرصة للمستمعين للتواصل معك، ومع بعضهم البعض .تجنب الإحباط.

أنت لا تعرف السبب الحقيقي الذي يجعل أحد الحاضرين لا ينصت لما تقول أو لماذا يغادر آخر القاعة، وهناك العديد من الأسباب التي تحول بين هذا وبين الإنصات بشكل جيد لما تقول؛ كما قد تكون هناك أسباب أخرى لا تتصل بك من قريب أو بعيد هي التي دعت البعض إلى مغادرة القاعة، افترض أنها أسباب أخرى هي التي دعت إلى ذلك واستمر في إلقاء كلمتك.

**لا تتجاوز الوقت المحدد لك.**

وهذه أيضاً من الأمور المهمة جدًا، والتي ينبغي على المتحدث أو المحاضر أو الخطيب مراعاتها والانتباه إليها، فالتحدث لفترات طويلة وتجاوز الوقت المحدد لكلمتك هي أسرع طريقة تفقد بها المستمعين القدرة على التواصل معك، والتركيز فيما تقول.

## إرشادات عامة يجب مراعاتها في الاتصال مع الآخرين وكسبهم.

- التخطيط السليم .
- اجعل المادة التي تقدمها بسيطة.
- استخدام مؤشرات ودلائل.
- ركز على العناوين و رؤوس الموضوعات.
- ربط الحديث بمشاهد عملية.
- تجنب الألفاظ الغامضة.
- حافظ على أسلوب متسق.
- حافظ على ترتيب وتسلسل أفكارك.
- المراجعة والتقييم.

## مراحل تخطيط وإعداد العملية الاتصالية

- حدد موضوع الاتصال
- أهداف الاتصال
- تحديد طبيعة الجمهور المستهدف من الاتصال
- تحديد العوامل المؤثرة في نجاح عملية الاتصال

- تحديد الإستراتيجية العامة لتنفيذ عمليات الاتصال والتواصل
- تحديد الموارد المتاحة لتنفيذ الاتصال
- اختيار الوسائل والأنشطة الاتصالية
- تحديد رسائل الاتصال
- وضع جدول زمني لتنفيذ الاتصال
- التنفيذ والمتابعة والتقييم
- المراجعة وإعادة التخطيط

## مهارات التفاوض:

التفاوض هو فن الاتصال الفعال وإدارة الحوار البناء ، سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان للتفاعل مع محيطة وأسلوب علمي للحياة وفي كل المجالات المختلفة إذ التفاوض سمة أساسية من سمات الحياة .

ويمكن تعريف التفاوض : أنه " أسلوب للاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الاقناعي ليبلغا حد الاتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة."

فنحن نعيش اليوم في عالم المفاوضات المتنوعة ، وجرى العرف التجاري أن التفاوض غالباً ما يجري بين الشركات

**أهمية المفاوضات للعقود :-**

يسبق إبرام العقود التجارية مرحلة شاقة من المفاوضات فمصير العقد يتوقف على نجاح العملية التفاوضية ومعرفة الأسس التي يتسلح بها المفاوض قبل دخوله معركة التفاوض للعقود بمختلف أنواعها تسبق عمليات تفاوض خاصة فهناك العقود التجارية والعقود الدولية وعقود التجارة الإلكترونية والعقود عن بعد وغيرها.

**أسس التفاوض الرئيسية :-**

يعتمد التفاوض في مجال العقود التجارية على عدة نقاط من أهمها التخطيط والإعداد الجيد للتفاوض وكذلك على استراتيجيات التفاوض والتكتيكات المصاحبة له والأهم من ذلك المهارات الشخصية للمفاوض لتطبيق المفاهيم والقواعد النظرية على الواقع العملي في رحلة التفاوض.

**أسس التفاوض:**

من خلال التعريف السابق لعملية التفاوض نلمح أن هدف التفاوض هو الوصول إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف، فالتفاوض الناجح هو الذي لا يكون فيه فائز مطلق أو خاسر مطلق، أما إذا اعتبر أحد الطرفين أن الهدف من التفاوض هو هزيمة الخصم وتحقيق الفوز بأي ثمن، فإن هذا قد يكون له عاقبة وخيمة وقد يؤدي إلى عكس المطلوب. ويتضح ذلك من هذين المثالين:

لكي تستطيع أن تدير التفاوض بنجاح لا بد أن تلم بعناصره وبالكيفية التي تؤثر بها هذه العناصر على جهودك التفاوضية، وهذه العناصر هي:

- المعرفة أو المعلومات.

- عامل الوقت: أو الضغط الناشئ عن الالتزام بمواعيد محددة.
- القوة أو المقدرة.

**١. المعرفة أو المعلومات:**

كلما زادت معرفتك بالموقف ومعلوماتك عنه كلما زادت فرص نجاحك في التفاوض، وذلك لأن المعلومات تمكنك من التفكير في بدائل وابتكار خيارات ووضع استراتيجيات واستخدام تكتيكات فعالة مما يزيد من فرص نجاحك في عملية التفاوض، ولكن ما هي المعرفة التي تحتاجها للنجاح في عملية التفاوض؟

- معرفة نفسك أهدافك، نقاط ضعفك وقوتك، حدودك الزمنية، الهوامش المقبولة للأخذ والعطاء، النقطة التي تستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض.
- معرفة الجانب الآخر كالمعلومات الشخصية عنه، المعلومات المتصلة بالعمل، تحليله بنفس الطريق التي حللت بها نفسك أهدافه، نقاط قوته وضعفه، الهوامش المقبولة لديه للأخذ والعطاء، حدوده الزمنية، النقطة التي لا يستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض.

**٢. عامل الوقت أو الضغط المتولد عن تحديد مواعيد لإنجاز العمل:**

أنك عندما تكون قادرًا على التحكم في الضغوط الواقعة عليك من جراء المواعيد المطلوب منك الالتزام بها، ثم عليك أن تستغل الضغوط الواقعة على الطرف الآخر في الوقت ذاته، فإن ذلك يمكنك من التحكم في سير عملية المفاوضات

### ٣. القوة أو القدرة:

ويقصد بها القدرة على التأثير على المشاركين في المفاوضات، والأحداث أو السيطرة عليها. وتتبع هذه القوة أساسًا من المعرفة، فيتم اكتسابها من الفرق بين ما تعرفه من موقف الجانب الآخر وبين ما يعرفه هو عن موقفك، ولذلك فميزان القوة في العملية التفاوضية ليس ثابتًا، وإنما قد ينتقل من جانب إلى آخر مع تكشف المعلومات واقتراب المواعيد التي يتعين على كلا الطرفين الالتزام بها، والمفاوض الناجح هو الذي يستطيع أن يحافظ على ميزان القوى مائل اًلصالحه، إذ طالما استمرت عملية انتقال القوة من طرف إلى آخر فإن احتمال استمرار التفاوض يظل قائمًا.

وإذا أردنا أن نعدد أهم المبادئ التي تضمنت حوار المدير الناجح مع موظفيه نستطيع أن نجملها كالتالي :

- لا تكن أنت البادئ بالحوار.
- كن أذناً صاغية للطرف الآخر وجهز نفسك لعملية الإنصات وركز انتباهك على ما يقوله الطرف الآخر.
- حاول أن تفهم بوضوح ولا تقاطعه.
- تبني إستراتيجية حيادية المشاعر فلا تجعل المشاعر تؤثر في آرائك.
- اصبر على كلام محدثك واحذر الملل واعمل على امتصاص مشاعر الهجوم لديه.
- احمل راية الرفق والحنان والتقدير والاحترام.

- لا تجمد على أسلوب واحد، وإنما تكون حسب مقتضيات الموقف الحواري.
- كن رباناً ماهراً فالمحاور الناجح هو الذي لا يستأثر بالحديث حتى تتيح لنفسك فرصة لاستيعاب كلامه وتكوين تغذية راجعة مناسبة.
- الجأ إلى دبلوماسية الإطراء قبل النقد واستخدم أسلوب الإقناع بالاستفهام.
- أخيراً استخدم أسلحة الإقناع مثل الإقناع بذكر قصة الإقناع بالمقارنة والبدائل، الإقناع بالصورة الذهنية، الإقناع ببيان المزايا والعيوب والإقناع بالبدء مباشرة والبدء بالأهم وبأسلوب مجاز

**إستراتيجية التفاوض واتخاذ القرارات الناجحة :**

جاءت تعدد استراتيجيات التفاوض بسبب تعدد أنواع المفاوضين :

- المفاوض الذي يحاول الحصول على النفع الكامل.
- المفاوض الذي على استعداد للتنازل عن كل ما يطلب منه.
- المفاوض الذي يحاول تجنب التفاوض ومشاكله.
- المفاوض الذي يحاول الوصول إلى نقطة في منتصف الطريق.

المفاوض الذي يحاول تحقيق الفائدة القصوى للأطراف المتفاوضة عن طريق توسيع دائرة الفائدة وإدخال عناصر جديدة لأحداث التوازن المطلوب وزيادة المنفعة لكلا الطرفين.

فكل نوع من هؤلاء المفاوضين يلجأ إلى استخدام إستراتيجية تفاوضية مناسبة:

- إستراتيجية التفاوض للحصول على الفائدة كاملة.
- إستراتيجية التفاوض عن طريق توسيع دائرة التفاوض لتحقيق المصالح العامة.

- إستراتيجية التفاوض عن طريق توسيع دائرة التفاوض لتحقيق المصالح الخاصة.

وقد اتخذت عملية التفاوض لنفسها مسارات عدة صيغت على هيئة نظريات في التفاوض مثل :

المسار الكلاسيكي : كل مفاوض يقف موقف معين ويدافع عنه قدر الإمكان بشتى الطرق.

المسار التفاوضي المنظم: وتعتمد على مساعدة المفاوضين على الوصول إلى اتفاق حكيم ومرضي يحقق المصالح المشروعة لكل أطراف التفاوض بأقصى حد ممكن، مع عدم إغفال محيط العمل والقوى الأخرى.

وبناء على ما سبق فان المفاوض الناجح عليه أن يتبع مراحل التفاوض الناجح كالتالي :

**أولا: مرحلة التحليل** : وهي عملية جمع البيانات وتحديد الأهداف وعليه أن يستعد في هذه المرحلة بإتباع خطواتها المهمة.

- الإعداد الجيد عن طريق كتابة نقاط من تحليل موقف التفاوض وتحليل مصالح الطرف الآخر الذي سيدخل معه في عملية التفاوض.
- التعلم والاجتماع بأطراف النزاع واحترام آراء الآخرين والأخذ بها وتحليلها بموضوعية.
- مراجعة الذات عن طريق مراجعة مواقفه مع نفسه وإعادة مناقشة الطرف الآخر إذا ما ثبت خطأ هذه الافتراضات مرة خلال مناقشاته مع الأطراف.
- التعرف على آليات الطرف الآخر في عملية التفاوض .

**ثانيـا: مرحلـة التخطـيط:** بنـاء علـى التحليـل يقـوم المفـاوض بإعداد خطـة التفاوض وتشتمل الخطة على :

- تحديد المصالح الأساسية للمفاوض.
- إعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض.
- إعداد اختيارات إضافية يمكن مناقشتها.

**ومن أهم خطوات مرحلة التخطيط:**

- إعداد تصور بالمطالب المرنة.
- إعداد تصور للبدائل الأخرى المتاحة للمفاوض.

**ثالثاً: مرحلة المناقشات ( التفاوض الفعلي ):** وفي هذه المرحلة الهامة على المتفاوض أن يتبع الخطوات الهامة التالية :

- الاستمرار في عملية تحليل الأوضاع وتحليل التغذية الراجعة أثناء الموقف الحواري.
- التركيز الشديد في المفاوضات وأخذ الوقت اللازم في استيعاب ما يقال حتى لو تطلب ذلك طلب فترة راحة من جلسة المفاوضات.
- محاولة تقديم حلول إيجابية جديدة وعدم تكرار الصيغ التفاوضية من أجل إحراز تقدم منشود وناجح في الموقف التفاوضي.
- المرونة في التحاور وحسن الاستماع للأطراف المختلفة.
- التعبير عن المطالب بصدق والتأكيد عليها بدون تهديد.
- الابتعاد عن الصراع للوصول إلى المصالح واعتبار المفاوضات فرصة للتعاون.

- التركيز على الموضوع وليس الأشخاص المحاورين.
- الاستفسار المستمر عن كل شيء حول الموضوع للحصول على معلومات وحقائق وليس فرضيات أو تخمينات.
- أن يدرك المفاوض الوقت المناسب للتوقف عن التفاوض حين يحقق أهدافه وينجح في الحصول إلى الفوائد وعليه كذلك معرفة متى يكون عليه ترك قاعة التفاوض أو التفكير في التفاوض مع مجموعة أخرى أو الاعتماد على نفسه في حل المشكلة

وإذا ما وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود من الممكن التغلب على ذلك بإتباع الآتي :

- يطلب المفاوض الناجح فترة من الراحة لمراجعة الأمور.
- طلب مراجعة الأطراف لمواقفهم والنظر في الأسباب الذي جعل كل طرف يتمسك بموقفه.
- مراجعة نقاط الاتفاق في الحلول المطروحة والتركيز عليها وإبرازها.
- من الممكن تأجيل عنصر من العناصر لفترة لاحقة وإعلان الاتفاق على عناصر محددة يتم اتخاذ الخطوات لتطبيق ما اتفق عليه وذلك يوجد مناخ من التفاهم الجيد مما يؤدي إلى استكمال عملية التفاوض بنجاح.
- استبدال المتفاوض المتعنت بآخر أكثر مرونة وعلى الجهة المتفاوضة إيقاف المفاوضات مع هذا المتعنت وبدء مفاوضات جديدة مع من يستطيع أن يتفاوض ويحقق أعلى درجات الاستفادة للطرفين.
- تغيير أسلوب التفاوض وليس الموضوع الأصلي وتحديد لقاء المراجعة قواعد التفاوض قبل استكمال المفاوضات.

- أظهر أنك كمفاوض تفهم موقف الطرف الآخر وتهتم بهم وتحسن الاستماع إليهم.

وعلى أطراف التفاوض أن تلتزم بالمبادئ الأخلاقية لعملية التفاوض الناجح والابتعاد عن الحيل اللاأخلاقية لتحقيق منافع غير عادلة من عملية التفاوض فعلى المتفاوضين أن يتحلوا بالتعامل العادل والأمانة والصدق والاحترام المتبادل.

وختاماً نؤكد على أن عملية التفاوض عملية مستديمة يقوم بها الإنسان منذ ولادته وحتى مماته، فنحن نتفاوض في اليوم عدة مرات، وعلى عدة موضوعات نتفاوض عند شراء سلعة ونتفاوض مع عائلاتنا ومع أولادنا ومع مديرينا وموظفينا.

## الفصل الخامس
## البروتوكول المتخذ في بيئة التفاوضات

اتفاقية بازل الدولية بشأن التحكم في نقل النفايات الخطرة والتخلص منها عبر الحدود:

**تعريف الاتفاقية :**

أسست هذه الاتفاقية والتي تعد جزاءاً من برنامج الأمم المتحدة للبيئة لحماية الصحة البشرية والبيئة من الآثار الضارة المرتبطة بإنتاج النفايات الخطرة ونقلها عبر الحدود وإدارة شؤونها ، والتركيز الأساسي في ذلك يقع على تنظيم التجارة الدولية في النفايات الخطرة المبينة قوائمها في مرفقات الاتفاقية. والتجارة الدولية مسموح بها فقط بين الأطراف تقوم على أساس إجراءات القبول السابق عن علم ، ولكل طرف حق منع استيراد النفايات الخطرة في أراضيه . والمخلفات الخطرة التي تغطيها الاتفاقية : ( المخلفات والمواد السامة ، المسببة للعدوى ، المواد الأكالة، السامة بيئياً ، المواد القابلة للانفجار والاشتعال ) .

أقرت اتفاقية بازل في جنيف بسويسرا عام ١٩٨٩م وأصبحت نافذة في عام ١٩٩٢م . وعدد الأطراف المنضمة إليها حتى الوقت الحاضر ١٧٠ طرفاً .هناك شروط محددة لعمليات المراقبة والتطبيق والإذعان من الواجب إتباعها لدى تنفيذ بنود الاتفاقية على سبيل المثال تلزم بنود الاتفاقية أعضاءها ( الحكومات الوطنية التي انضمت للاتفاقية ) باتخاذ جميع الإجراءات اللازمة

لتنفيذ بنودها ، بما في ذلك منع أي سلوك يتعارض معها وتطبيق العقوبة على المخالفين ، وتعتبر هذه الشروط جزءاً من التشريعات البيئية العمانية .

انضمت السلطنة إلى الاتفاقية بموجب المرسوم السلطاني السامي رقم (١٩٩٤/١١٩) بتاريخ ٧ ديسمبر ١٩٩٤م. وتتمثل مجالات الاستفادة التي تلقتها السلطنة من أمانة الاتفاقية بتقديم الدعم الفني والدورات التدريبية والاجتماعات والتقارير والإرشادات .

**أهداف الاتفاقية :**

١- التقليل من عمليات إنتاج المخلفات الخطرة من حيث الكمية والخطورة، والتخلص منها في أقرب موقع ممكن للجهة المنتجة بالطرق السليمة بيئياً والتقليل من حركة نقلها عبر الحدود.

٢- الوقاية من مخاطر المخلفات الخطرة الناتجة عن سوء الإدارة.

٣- التحكم في استقبال ونقل المخلفات الخطرة وحصرها.

٤- تجنب عمليات التصريف غير القانوني للدول المنتجة للمخلفات الخطرة.

❖ اتفاقية روترادم بشأن إجراء الموافقة المسبقة عن علم بخصوص بعض المواد الكيميائية ومبيدات الآفات الخطرة المتداولة في التجارة الكيميائية (PIC).

الموقع الالكتروني : www.pic.int

**تعريف الاتفاقية :**

لقد أثار النمو في تجارة المواد الكيميائية خلال العقود الثلاثة الماضية وما تخلفه هذه المواد من مخاطر إلى زيادة القلق من استخدام المواد الكيميائية

الصناعية والمبيدات الحشرية الخطرة خاصة في البلدان النامية ذات الكفاءة والقدرة المحدودة في الاستخدام السليم للمواد الكيميائية وعلى ضوء ذلك فقد شرعت منظمة الأغذية والزراعة (FAO) في عام ١٩٨٥م في إعداد مدونة السلوك الدولية بشأن توزيع المبيدات واستعمالها ، كما قام برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP ) وبالتعاون مع منظمات الأمم المتحدة الأخرى بإعداد مبادئ لندن التوجيهية لتبادل المعلومات بشأن المواد الكيميائية في التجارة الدولية وذلك في عام ١٩٨٧م.

وبعد ذلك بقليل ونتيجة لمناقشات مستفيضة من قبل المنظمتين تم تعديل الوثيقتين الدوليتين ليتضمنها إجراء الموافقة المسبقة عن علم ( prior informed consent procedure-PIC) في عام ١٩٨٩م ولقد ساعد هذا البرنامج والذي اشتركت اليونيب والفاو في تنفيذه على كفالة حصول الحكومات على المعلومات التي تحتاجها عن المواد الكيميائية الخطرة من أجل تقييم مخاطرها واتخاذ القرارات السليمة بشأنها.

وقد استكمل وضع نص الاتفاقية في عام ١٩٩٨م ودخلت حيز التنفيذ في ٢٤ فبراير ٢٠٠٤م مقرها بجنيف بسويسرا، وتضطلع اليونيب والفاو معا بوظائف أمانة الاتفاقية.

هذه الاتفاقية ستنشئ خط الدفاع الأول ضد أي مشاكل مستقبلية ، وذلك بمنع الاستيراد الغير مرغوب للمواد الكيميائية الخطرة خاصة في البلدان النامية ، وسوف تمكن الاتفاقية من الرصد والتحكم في الاتجار بالمواد الكيميائية

الخطرة بنشر المعلومات الهامة عن تأثير تلك المواد على الصحة والبيئة مما يعزز الاستخدام الأمن لها واشتملت الاتفاقية على ثلاثين مادة وخمسة مرافق وهي متوفرة بالوزارة .

بناء على الاتفاقية فإن تصدير المواد الكيميائية لا يتم إلا بموافقة مسبقة عن علم من البلد المستورد ، وذلك بهدف المسئولية المشتركة بين الدول المصدرة والدول المستوردة ، والمادة ( ١٤ ) في الاتفاقية توضح تبادل المعلومات بين الدول الأطراف حسب الاقتضاء وحسبما يتناسب ، وكذلك توضيح المعلومات المتاحة للجمهور .

انضمت السلطنة إلى هذه الاتفاقية بموجب المرسوم السلطاني رقم (٩٩/٨١) الصادر بتاريخ ٢٥ /١٩٩٩/١٠م.

وهناك تدابير وإجراءات معينة ذات أهمية قصوى تتخذها البلدان حتى تقوم بالتنفيذ الفعال لهذه الاتفاقية، منها إنشاء وتدعيم البنيات الأساسية والمؤسسات الوطنية وتمثل هذه الاتفاقية الحد الأدنى من الالتزامات والشروط وتتيح المجال للتشريعات الوطنية لتأخذ الحد الذي تراه ناسباً لها.

وفي السلطنة فإن نظام تداول واستخدام الكيميائيات الصادر بالمرسوم السلطاني رقم( ٤٦ /٩٥) أرسى القواعد الأساسية للتعامل السليم مع المواد الكيميائية وتم من خلاله إنشاء السجل الوطني وقاعدة البيانات، بالإضافة إلى معلومات السلامة المتعلقة بالمواد الكيميائية .

- ❖ اتفاقية استوكهولم بشأن الملوثات العضوية الثابتة (POPs)

  الموقع الالكتروني : www.pops.int

**تعريف الاتفاقية :**

تم إعداد هذه الاتفاقية لحماية صحة البشر والبيئة من أضرار الملوثات العضوية الثابتة والتي هي عبارة عن مركبات كيميائية كربونية مثل ثنائي الفينايل متعدد الكلور (PCBs) ومبيدات مثل دي دي تي (DDT) ومنتجات ثانوية مثل الدايوكسين والفيوران. ولهذه الملوثات خصائص عديدة منها قدرتها الفائقة على البقاء في الوسط الذي تستقر فيه وقدرتها على الانتقال لمسافات بعيدة جدا عن مصدرها الأصلي كما أنها تتراكم في أنسجة الكائنات الحية بالإضافة إلى سميتها العالية.

اعتمدت الاتفاقية وفتح باب التوقيع عليها في يومي ٢٢ و٢٣ مايو ٢٠٠١م في استكهولم بالسويد.

وتم إدراج ١٢ مادة من المواد الكيميائية في الاتفاقية وقد قسمت إلى ثلاث فئات :

- الفئة الأولى : تتضمن ثمان من مبيدات الآفات – الدرين، وكلوردين، دي دي تي، و ديلدرين، اندرين وسباعي الكلور؛ مايركس، وتوكسافين.
- الفئة الثانية : تتضمن المواد الصناعية وتضم سداسي كلورالبنزين ومركبات ثنائي الفينيل متعدد الكلور.
- الفئة الثالثة : تضم المنتجات الثانوية(الدايوكسينات والفيورانات).

تم اعتماد الاتفاقية في ٢٣ مايو ٢٠٠١م في ستوكهولم بالسويد ودخلت حيز التنفيذ في ٢٠٠٤م وقعت السلطنة على الاتفاقية في ٢٠٠٢/٣/٤م وصادقت عليها في ٢٤ نوفمبر ٢٠٠٤م .

وقد قامت الوزارة بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة للبيئة بتنفيذ مشروع الأنشطة التمكينية لوضع خطة التطبيق الوطنية لاتفاقية استوكهولم وبتمويل من مرفق البيئة العالمي الذي استمر لمدة عامين من ٢٠٠٤ وحتى ٢٠٠٦م ، يهدف المشروع إلى وضع القاعدة الأساسية لتطبيق وتنفيذ الاتفاقية ومساعدة السلطنة في الوفاء والالتزام بمتطلبات هذه الاتفاقية بالإضافة إلى تقوية القدرة الوطنية للسلطنة لإدارة الملوثات العضوية الثابتة والمواد الكيميائية الأخرى.

**أهداف الاتفاقية :**

- الحد أو التقليل من التعامل مع الملوثات العضوية الثابتة.
- وضع الاشتراطات اللازمة للحد من التأثيرات التي من شأنها أن تسبب أضراراً بالصحة العامة والبيئة عن طريق برنامج الأمم المتحدة للبيئة.
- تعتبر هذه الاتفاقية آلية دولية فاعلة تهدف إلى وضع إجراءات وقائية فيما يتعلق بإنتاج وتوريد وتصدير واستخدام والتخلص من الملوثات الكيميائية العضوية الثابتة من أجل حماية صحة الإنسان والبيئة من مخاطرها.
- توفر هذه الاتفاقية التدابير الملائمة لخفض أو القضاء على الملوثات العضوية الثابتة والتخلص من مخزونها أو مخلفاتها بالإضافة إلى مسائل بناء القدرات من حيث الدعم الفني والمالي لبعض البلدان.

❖ اتفاقية حظر الأسلحة الكيميائية

الموقع الالكتروني : www.opcw.org

**تعريف الاتفاقية :**

إن اتفاقية حظر الأسلحة الكيمائية هي معاهدة دولية لا تهيئ لحظر استحداث وإنتاج وتخزين ونقل واستعمال الكيميائية فحسب بل تقضي أيضا بتدمير تلك الأسلحة .بدء نفاذ الاتفاقية في أبريل ١٩٩٧م ، إذ بلغ عدد الدول الأطراف فيها ٨٧ دولة ويبلغ مجموع الدول الأطراف في الاتفاقية ١٧٨ دولة حالياً .

تعد أول معاهدة متعددة الأطراف تحظر بموجبها فئة كاملة من أسلحة الدمار الشامل ، وينص فيها على التحقق الدولي من تدمير هذه الأسلحة . وهي أيضا أول معاهدة لنزع السلاح يتفاوض بشأنها في إطار متعدد الأطراف بكل معنى الكلمة ، مما يؤتي مزيداً من الشفافية في العمل بها وفي تطبيقها بالتساوي على جميع الدول الأطراف فيها .

ويشار أيضا إلى أن الصناعة الكيميائية في شتى أنحاء العالم شاركت في التفاوض بشأن الاتفاقية مشاركة نشطة ، الأمر الذي يضمن تعاونها المستمر في نطاق نظام التحقق من الصناعة بموجب الاتفاقية . وتقضي الاتفاقية بوجوب تفتيش مرافق الصناعة لضمان عدم استخدام المواد الكيميائية السامة إلا للأغراض غير المحظورة بموجب الاتفاقية .

يجب على كل دولة عضو سن وتطبيق التشريعات اللازمة لحظر استحداث الأسلحة الكيميائية وإنتاجها وتخزينها ونقلها من جانب أي شخص أو مجموعة .ويتعين على كل دولة عضو التعاون على أكمل وجه مع سائر

الدول الأعضاء لتسريع مقاضاة مرتكبي أي نشاط من الأنشطة المذكورة بأقصى عقوبة. وضماناً لتنفيذ الاتفاقية بصورة فعالة يجب على الدول الأعضاء تعيين أو إنشاء هيئة حكومية تكون الهيئة الوطنية المعنية بذلك (في السلطنة وزارة الخارجية هي السلطة الوطنية ووزارة البيئة والشؤون المناخية هي من تترأس لجنة المتابعة والتنفيذ الداخلي للاتفاقية ) .

- تنسيق تلقي عمليات التفتيش التي تجريها منظمة حظر الأسلحة الكيميائية في المواقع الصناعية أو العسكرية الخاضعة للتحقق والمشاركة في تلقيها
- إعداد الإعلانات الأولية والسنوية
- الإسهام في مساعدة وحماية الدول الأعضاء التي تتعرض لهجمة كيميائية أو لتهديد لهجمة كيميائية .
- العمل على تعزيز الاستخدام السلمي للكيمياء .
- العمل من أجل التعاون بين سائر الدول الأطراف والأمانة الفنية لمنظمة حظر الأسلحة الكيميائية.

تعتبر السلطنة من أوائل الدول التي صادقت على الاتفاقية بموجب المرسوم السلطاني رقم ( ١٢٢ / ٩٤ ) وأصدرت نظام تنفيذ الاتفاقية بموجب المرسوم السلطاني رقم ( ٢١ / ٩٧ ) لتحديد السلطة الوطنية ولجنة متابعة تنفيذ بنود الاتفاقية على المستوى الوطني .

تقوم وزارة البيئة والشؤون المناخية بتعبئة استمارات الإعلانات الخاصة بالمواد الكيميائية المدرجة في جداول الاتفاقية والمواد الكيميائية العضوية

المميـزة ( DOC ) والمـواد العضـوية المحتويـة علـى ذرات الفسـفور والكبريت والفلور وذلك بعد الحصـول علـى المعلومـات المطلوبـة مـن القطـاع الخـاص وتـم إنشـاء قاعـدة بيانـات ( نظـام إلكترونـي )لتغطيـة جميـع المـواد الكيميائية . وأما فيما يتعلق بالاستمارات فإنه بعد تعبئتها بالبيانات والمعلومات المطلوبة يتم إرسالها إلى السلطة الوطنية بوزارة الخارجية . ، كما أن السلطنة ملزمة عن الإعلان عن أي مصنع قد ينتج مواد كيميائية مدرجة في الاتفاقية . بالإضـافة إلـى ذلك فإن السلطنة قد تستقبل مفتشـين دوليين لإجراء عمليات التفتيش الدورية لأي مصنع معلن عنه .

- ❖ إتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ

الموقع الالكتروني :www.unfccc.Int

**تعريف الاتفاقية :**

ظهرت اتفاقيـة الأمم المتحدة الإطاريـة بشأن تغير المنـاخ نتيجـة للجهود العالمية المبذولة لمواجهة التأثيرات السلبية لظاهرة الإحتباس الحراري والتغيرات المناخيـة ، وقد فتح بـاب التوقيـع عليها خـلال مؤتمر قمـة الأرض الأولـى فـي ريو دي جانيرو بالبرازيل فـي عـام ١٩٩٢م ، وصـادق علـى الاتفاقيـة المذكورة ١٩٣ بلـداً حتـى شـهر فبراير مـن عـام ٢٠١٠م ، حيث ألتزمـت تلـك البلـدان بوضـع إستراتيجيات وخطط عمل وطنية لمواجهة ظاهرة الاحتباس الحراري في قطاعاتها المختلفة

**أهداف الاتفاقية :**

تهدف الاتفاقية الإطارية إلى تثبيت تركيزات غازات الدفيئة في الغلاف الجوي عند مستوى يحول دون تدخل خطير من جانب الإنسان في النظام المناخي ، حيث ينبغي بلوغ هذا المستوى في إطار فترة زمنية كافية تتيح للنظم البيئية أن تتكيف بصورة طبيعية مع تغير المناخ ، وتضمن عدم تعرض إنتاج الأغذية للخطر، كما تسمح بالمضي قدماً في التنمية المستدامة.

صادقت سلطنة عمان على الاتفاقية عام ١٩٩٤م بموجب المرسوم السلطاني رقم ١١٩ / ٩٤ .

❖ protocol Kyoto بروتوكول كيوتو الملحق باتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ
الموقع الالكتروني www.unfcc.int

اعتمد بروتوكول كيوتو في الدورة الثالثة لمؤتمر الدول الأطراف التي عقدت بمدينة كيوتو باليابان في شهر ديسمبر من عام ١٩٩٧م ، بهدف تخفيض إنبعاثات البلدان المتقدمة من غازات الدفيئة والعودة بها إلى مستويات عام ١٩٩٠م بحلول عام ٢٠٠٥م ، وذلك من أجل بلوغ هدف الاتفاقية الإطارية وهو منع التدخل البشري الخطير في النظام المناخي العالمي .

لقد فتح باب التوقيع على البروتوكول المذكور في شهر ديسمبر من عام ١٩٩٧م بمدينة كيوتو اليابانية ، ودخل حيز النفاذ في شهر فبراير من عام ٢٠٠٥م ، وصادق ١٩١ بلداً على البروتوكول المذكور حتى شهر فبراير من

عام ٢٠١٠م **أهداف البوتوكول :**

يهدف بروتوكول كيوتو إلى تخفيض نسبة انبعاثات غازات الدفيئة المتسببة في ظاهرة الاحتباس الحراري بنسبة ٥% عما كانت عليه خلال عام ١٩٩٠م ، وهو الهدف المقرر بلوغه خلال الفترة ما بين عام ٢٠٠٨م إلى عام ٢٠١٢م .

ووفقاً للمرفق (أ) من بروتوكول كيوتو فإن غازات الدفيئة تشمل ثاني أكسيد الكربون والميثان وأكسيد النيتروز والمركبات الكربونية الفلورية الهيدروجينية والمركبات الكربونية الفلورية المشبعة وسادس فلوريد الكبريت التي تنبعث من عدة قطاعات منها الطاقة والنقل والصناعة والزراعة والنفايات .

صادقت السلطنة على البروتوكول في عام ٢٠٠٤م بموجب المرسوم السلطاني السامي رقم ١٠٧ / ٢٠٠٤ .

واستفادة السلطنة من البروتوكول في تنفيذ مسح وطني لإنبعاثات غازات الدفيئة من القطاعات المختلفة بالسلطنة ، وإنشاء قاعدة البيانات الخاصة بها .

❖ اتفاقية فيينا لحماية طبقة الأوزون

**تعريف الاتفاقية :**

بعد اكتشاف الحقائق العلمية التي أثبتت علاقة بعض المواد الكيميائية المصنعة باستنزاف طبقة الأوزون ، فقد تزايدت الجهود الداعية إلى ضرورة إيجاد حل مناسب لهذه المشكلة التي تهدد جميع أشكال الحياة على كوكب الأرض ، ونتج عن تلك الجهود إبرام اتفاقية فيينا لحماية طبقة الأوزون في عام ١٩٨٥م ، والتي اتفقت من خلالها الدول الأطراف على ضرورة التعاون

من أجل حماية طبقة الأوزون ووقف استنزافها ، وكذلك التأكيد على ضرورة إيجاد بروتوكول يحدد التزامات الدول بشأن إنتاج واستخدام المواد المستنفدة لطبقة الأوزون ، وقد توجت الجهود العالمية في هذا الشأن بإقرار بروتوكول مونتريال بشأن المواد المستنفدة لطبقة الأوزون في عام ١٩٨٧م ، والذي دخل حيز التنفيذ في يناير من عام ١٩٨٩م.

❖ بروتوكول مونتريال بشأن المواد المستنفذة لطبقة الأوزون

**تعريف البروتوكول :**

يعتبر بروتوكول مونتريال بشأن المواد المستنفدة لطبقة الأوزون أهم أداة قانونية في مجال حماية طبقة الأوزون ، حيث يحدد التزامات الدول الأطراف في اتفاقية فيينا لحماية طبقة الأوزون وبروتوكول مونتريال بشأن تجميد وتخفيض والتخلص من المواد المستنفدة لطبقة الأوزون وفقاً لجدول زمني محدد ، كما يحدد آليات التعامل والتبادل التجاري بشأن تلك المواد مع الدول غير الأعضاء .

**أهم مبادئ البروتوكول :**

يتكون بروتوكول مونتريال بشأن المواد المستنفدة لطبقة الأوزون من عشرين مادة ، حيث تختص المادة الثانية بإجراءات التخفيض التدريجي للمواد المستنفدة لطبقة الأوزون في الدول المتقدمة ، بينما تختص المادة الخامسة منه بإجراءات التخفيض التدريجي لتلك المواد في الدول النامية التي يطلق عليها دول المادة الخامسة ، وتختص المادة الرابعة بمراقبة المبادلات التجارية بشأن

تلك المواد مع الدول غير الأطراف وإنشاء نظام تراخيص استيراد وتصدير تلك المواد الخاضعة للرقابة ، بينما تختص المادة السابعة بضرورة قيام جميع الدول الأطراف بتزويد أمانة بروتوكول مونتريال سنوياً بالبيانات الإحصائية عن إنتاج واستهلاك تلك المواد الخاضعة للرقابة ، أما بقية المواد الأخرى فتتناول الأمور الإجرائية والإدارية المتعلقة بالبروتوكول المذكور .

صادق سلطنة عمان على بروتوكول مونتريال بشأن المواد المستنفذة لطبقة الأوزون وتعيليه في كل من لندن وكوبنهاجن في عام ١٩٩٨م، بموجب المرسوم السلطاني السامي رقم ٩٨/٧٣، كما صادقت على تعديلي البروتوكول المذكور في كل من مونتريال وبكين في عام ٢٠٠٤م بموجب المرسوم السلطاني السامي رقم ١٠٦ / ٢٠٠٤ . . وفي إطار التنسيق والتعاون بين السلطنة وأمانة البروتوكول فقد قامت وزارة البيئة والشؤون المناخية بتنفيذ عدة مشاريع في هذا الشأن منها على سبيل المثال ما يلي :-

- ❖ الموقع الالكتروني لاتفاقية فيينا وبروتوكول مونتريال :
  - www.unep.org
  - .http://ozone.unep.org
  - www.uneptle.org/ozonaction
- ❖ اتفاقية التنوع الإحيائي

  الموقع الالكتروني : www.unep/cbd/cop-mop

**تعريف الاتفاقية :**

إدراكاً من الأطراف المتعاقدة للقيمة الجوهرية للتنوع الإحيائي والقيم الايكولوجية والجينية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتعليمية والثقافية

والترفيهية والجمالية. ونتيجة لتراجع التنوع الإحيائي بمعدلات خطيرة بفعل الأنشطة البشرية المتسارعة وبأهمية وضع الحلول والتدابير المناسبة والتصدي للأسباب المؤدية إلى هذا التدهور ، وتأكيداً على أهمية وضرورة تعزيز التعاون الدولي والإقليمي بين الدول والمنظمات الحكومية الدولية والقطاع غير الحكومي من أجل صيانة التنوع الإحيائي واستخدام عناصره على نحو قابل للاستمرار لمصلحة الأجيال الحاضرة والمقبلة .

وقعت السلطنة على هذه الاتفاقية في ١٠/يونيو/١٩٩٢م وانضمت إليها في ٧/ديسمبر/١٩٩٤م بموجب المرسوم السلطاني رقم(١١٩/١٩٩٤).

**أهداف الاتفاقية:**

- صون التنوع الإحيائي.
- استخدام الموارد الإحيائية بصورة مستدامة.
- اقتسام المنافع الناجمة عن استخدام الموارد الوراثية بصورة عادلة ومنصفة.

❖ بروتوكول قرطاجنة بشأن السلامة الأحيائية

**تعريف الاتفاقية :**

انبثق هذا البروتوكول عن اتفاقية التنوع الإحيائي. و يركز بشكل خاص على النقل عبر الحدود لأي كائن حي محور ناتج عن التقنية الإحيائية الحديثة، قد تكون له آثار ضارة على حفظ واستدامة استخدام التنوع الإحيائي. وبأ نفاذ البروتوكول ب١١ سبتمبر ٢٠٠٣ م .

انضمت السلطنة إلى هذا البروتوكول في ١٨/مايو/٢٠٠٢م وذلك بموجب المرسوم السلطاني رقم (٥٥/٢٠٠٢).

**أهداف البروتوكول:**

يهدف البروتوكول إلى المساهمة في ضمان مستوى ملائم من الحماية في مجال سلامة نقل ومناولة واستخدام الكائنات الحية المحورة الناتجة عن التقنية الإحيائية الحديثة والتي يمكن أن يترتب عليها آثار ضارة على حفظ واستدامة استخدام التنوع الإحيائي مع مراعاة المخاطر على صحة الإنسان.

❖ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التصحر ( UNCCD )

**تعريف الاتفاقية :**

التصحر هو تردي الأراضي في المناطق القاحلة وشبه القاحلة ، والجافة شبه الرطبة الناتج عن عوامل مختلفة من ضمنها التقلبات المناخية والنشاطات البشرية في البيئة.

واتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التصحر في البلدان التي تعاني من الجفاف الشديد و/ أو من التصحر بدأ نفاذها بتاريخ ١٧ يونيو عام ١٩٩٤م مقرها في بون بألمانيا ، وقامت دول المنظومة العالمية بما فيها السلطنة ، بالانضمام إلى الاتفاقية والتي يبلغ عدد أعضائه (١٨٢) دولة انضمت السلطنة لاتفاقية مكافحة التصحر بعام ١٩٩٦م

**أهداف الاتفاقية :-**

- مكافحة التصحر وتخفيف أثار الجفاف في البلدان التي تعاني منها .
- الأخذ باستراتيجيات متكاملة طويلة المدى تركز على تحسين إنتاجية الأرض ( في المناطق المتأثرة ) وإعادة تأهيلها وحفظ الموارد المائية والأراضي وإدارتها بصورة مستدامة .

- اتخاذ إجراءات فعالة ومدعومة بتعاون دولي وترتيبات شراكة في إطار نهج متكامل منسق مع جدول أعمال القرن ( ٢١ ) بهدف تحقيق التنمية المستدامة .

❖ اتفاقية الاتجار الدولي بالأنواع النباتية والحيوانية الفطرية المهددة بالانقراض الموقع الالكتروني : www.cites.org

**تعريف الاتفاقية :**

هي اتفاقية دولية تعني بعملية تنظيم ومراقبة انتقال الأحياء الفطرية المهددة بالانقراض أو منتجاتها أو مشتقاتها عبر حدود الدول .

وتدعى كذلك باتفاقية واشنطن نسبة إلى مدينة واشنطن التي أقرت بها في ٣ مارس عام ١٩٧٣م ودخلت حيز التنفيذ في ١ يوليو عام ١٩٧٥م وتعتبر هذه الاتفاقية من أكثر الاتفاقيات الدولية المتعلقة بحماية الحياة الفطرية نجاحاً حيث انضمت إليها حتى الآن ١٧٤ دولة .

**أهداف الاتفاقية :**

نتيجة الاستغلال المفرط والمستمر لموارد الحياة الفطرية بالإضافة إلى تدهور البيئات الطبيعية جعل الاتجار في الحياة الفطرية يشكل تهديد رئيسي على بقاء الأنواع وتعرضها لخطر الانقراض .

ومن هنا برزت الحاجة إلى تنسيق الجهود الدولية وإقرار هذه الاتفاقية بهدف الرقابة والتأكد من أن الاتجار الدولي في الأنواع الفطرية لا يشكل خطراً على بقائها وضمان الاستخدام المستدام للموارد الإحيائية وتنظيم التجارة الدولية في الأحياء الفطرية المهددة بالانقراض بصورة فعالة ومتكاملة واتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية .

لقد انضمت السلطنة لاتفاقية الاتجار الدولي بالنباتات والحيوانات الفطرية المهددة بالانقراض بتاريخ ١٩ نوفمبر ٢٠٠٧م بموجب المرسوم السلطاني رقم ( ٢٠٠٧/١١٧ ) .

إن انضمام السلطنة إلى الاتفاقية يساعد على تكثيف عمليات ضبط الأنشطة العشوائية التي تتم في الخفاء للاتجار بالحيوانات والنباتات الفطرية المهددة بالانقراض كالمها العربية والغزال العربي وطائر الحبارى وغيرها.

كما يساهم في التحكم والتعامل مع الأنواع التي يتم استجلابها إلى السلطنة .

وبموجب هذا الانضمام لا يجوز تصدير أو إعادة تصدير أو استيراد حيوانات حية أو ميته أو نباتات أو أجزاء منها أو مشتقاتها إلا بتصريح سايتس من الوزارة .

أفظة على النظم البيئية وعلى الحياة الفطرية في حالة سليمة متنامية وبخاصة الأنواع المهددة بالانقراض ولا سيما عندما يتجاوز انتشار هذه الأنواع على الحدود الدولية لدولتين جارتين أو أكثر أو حيثما تهاجر هذه الأنواع عبر

تلك الدول بما في ذلك المياه الإقليمية والمجال الجوي الخاضع لسيادتها وفي ١ إبريل ٢٠٠٣م دخلت هذه الاتفاقية حيز التنفيذ وذلك بعد أن صادقت عليها أربع دول خليجية أخرها دولة الكويت عام ٢٠٠٢م .

انضمت السلطنة إلى الاتفاقية في ٨ يوليو ٢٠٠٢م وذلك بموجب المرسوم السلطاني رقم ( ٦٧ / ٢٠٠٢ ) .

**أهداف الاتفاقية :-**

- تطوير وتطبيق السياسات والأنشطة بهدف المحافظة على الحياة الفطرية ومواطنها الطبيعية وإعادة تأهيلها وضمان الاستغلال المستدام لها.
- ❖ تحقيق التعاون والتكامل والتواصل بين مواطني دول مجلس التعاون الخليجي وتعزيز الجهود المبذولة في كافة المجالات وصولاً إلى تحقيق الآمال نحو مستقبل زاهر لشعوب دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية

المعاهدات والاتفاقيات الدولية الخاصة بالبيئة البحرية

- اتفاقية الأمم المتحدة
- للبحار http://www.un.org/Depts/los/index.htm
- اتفاقيات المنظمة البحرية الدولية (IMO)
- http://www.imo.org/home.asp

**اتفاقية الأمم المتحدة للبحار**

قانون البحار لعام ١٩٨٢:الجزء الثاني عشر( حماية البيئة البحرية والحفاظ عليها)المادة ١٩٢ حتى المادة – ٢٣٧ وعدد الدول الأعضاء: (١٥٠) دولة

**أهداف الاتفاقية:**

إيجاد نظام عالمي قانوني لإدارة المحيطات والبحار ييسر الاتصالات الدولية ويشجع على استخدام البحار في الأغراض السلمية والانتفاع بمواردها على نحو الإنصاف والكفاءة وصون مواردها وحماية البيئة البحرية.

- إصدار التصاريح البيئية للمنشاءات الساحلية .
- تنفيذ خطة الطوارئ الوطنية لمكافحة التلوث الزيتي .
- الانضمام إلى اتفاقيات دولية و إقليمية فيما يخص حماية البيئة البحرية....الخ
- انضمام السلطنة: انضمت السلطنة للاتفاقية بحسب المرسوم السلطاني السامي رقم (٨٩/٦٧ ) Contracts for IMO for international sea [are protocols ٥ & ٤organization[

**اتفاقيات المنظمة البحرية الدولية (IMO )**

- الاتفاقية الدولية لمنع التلوث من السفن لعام ١٩٧٣ ومرفقاتها وبرتوكولاتها– لندن .
- اتفاقية لندن لمنع التلوث البحري الناتج عن إغراق المخلفات وغيرها– ١٩٧٢ .
- الاتفاقية الدولية لعام ١٩٦٩ بشأن التدخل في أعالي البحار في حالات الأضرار الناجمة عن التلويث النفطي وبرتوكولها لعام ١٩٧٣ بشأن التدخل في أعالي البحار في حالات التلويث البحري بمواد غير النفط– لندن .
- برتوكول عام ١٩٩٢م لتعديل الاتفاقية الدولية لعام ١٩٦٩ بشأن المسؤولية المدنية عن الضرر الناجم عن التلويث النفطي .

- برتوكول عام ١٩٩٢ لتعديل الاتفاقية الدولية لعام ١٩٧١ بإنشاء صندوق دولي للتعويض عن أضرار التلويث النفطي– لندن .

**الاتفاقية الدولية لمنع التلوث من السفن لعام** ١٩٧٣ **وبروتوكول** ٧٨ (MARPOL73/78)

**أهداف الاتفاقية:**

حماية البيئة البحرية من التلوث الصادر من الحوادث و عمليات التشغيل للنقل البحري .

انضمت السلطنة للاتفاقية بحب المرسوم السلطاني السامي رقم (٨١/٢٥ ) **اتفاقية منع التلوث البحري الناتج عن إغراق المخلفات(** London Dumping Convention 72)وبروتوكول ٩٦

**أهداف الاتفاقية:**

منع التلوث البحري الناتج بقصد إغراق المخلفات بواسطة السفن وليس من عمليات التشغيل الخاصة بالسفن (المخلفات التي تكون مصدرها البر) لحماية البيئة البحرية والموارد والمرافق الساحلية.

انضمت السلطنة للاتفاقية بحسب المرسوم السلطاني السامي رقم (٨١/٢٦ ).

Contract الاتفاقية الدولية لعام ١٩٦٩ بشأن التدخل في أعالي البحار في حالات البقع النفطية(Intervention Convention 69) وبروتوكول ٧٣ في حالات التلوث الغير نفطي

**انضمام السلطنة: مرسوم سلطاني** ٨٤/٩٣ .

**أهداف الاتفاقية:** حماية الدول الساحلية من الكوارث النفطية في أعالي البحار .

**أهم مواد الاتفاقية:**

- إعطاء صلاحية التدخل في أعالي البحار للدولة الساحلية لمنع تلوث يهدد مصالحها ومواردها البحرية والساحلية بالتنسيق مع الدولة صاحبة العلم.
- تحمل الدولة الساحلية المتخذة لأي إجراء ضد أي سفينة مسؤولية التعويض في حالة تعديها الصلاحيات الممنوحة خارج نطاق الاتفاقية.
- التدخل يقتصر على النفط أو أية مواد ضارة أخرى غير النفط.

protocol برتوكول عام ١٩٩٢م لتعديل الاتفاقية الدولية لعام ١٩٦٩ بشأن المسؤولية المدنية عن الضرر الناجم عن التلويث النفطي( Civil Liability (Convention-CLC92

**انضمام السلطنة: مرسوم سلطاني** ٩٤/٥٧ .

**أهداف الاتفاقية:** لضمان تعويض الأفراد المتأثرين بالتلوث من حوادث ناقلات النفط.

protocol برتوكول عام ١٩٩٢ لتعديل الاتفاقية الدولية لعام ١٩٧٢ بإنشاء صندوق دولي للتعويض عن أضرار التلويث النفطي ( FUND92 (Convention

## أهداف الاتفاقية:

تقديم تعويض إضافي عن أضرار التلوث النفطي التي لم تستطع نظام تأمين السفينة تغطيتها(CLC).

مجالات التعاون وجهود السلطنة : انضمت السلطنة للبروتوكول بحسب المرسوم السلطاني السامي رقم (٩٤/١٥٧ )

Main contract for the above contract

❖ المنظمة الإقليمية لحماية البيئة البحرية

**تعريـــف الاتفاقيــــة** :فـي ١٩٧٢م شـاركت دولـة الكويـت فـي مـؤتمر استكولهولم وهي المرة الأولى التي تشارك بها دولة الكويت في طرح القضايا البيئية بشكل عام مثل هذه المؤتمرات.

ونتيجة لهذا المؤتمر وبتشجيع من برنامج الأمم المتحدة للبيئة بدأت دولة الكويت بالتفكير في إنشاء منظمة إقليمية متخصصة للمحافظة على البيئة البحرية وصون مواردها الطبيعية خاصة وأن دول المنطقة تعاني من التلوث النفطي باعتبار هذه المنطقة من أهم المناطق عالمياً في تصدير النفط ولازدياد الحركة الملاحية فيها بالإضافة إلى ازدياد عدد مصانع البتروكيماويات والأنشطة الترفيهية على شواطئ جميع دول المنطقة.

وبناء على ذلك فقد بدأ العمل على جمع دول المنطقة لتبني اتفاقية يتم بموجبها المحافظة على البيئة البحرية في المنطقة وعلى ضوء ذلك فقد تم التوصل إلى التوقيع على اتفاقية الكويت الإقليمية للتعاون في حماية البيئة البحرية من التلوث في يوم ٢٤إبريل ١٩٧٨م والبروتوكول الخاص بالتعاون الإقليمي في مكافحة التلوث بالزيت والمواد الضارة الأخرى في الحالات الطارئة.

٣٠ يونيو ١٩٧٩ دخلت الاتفاقية دور النفاذ وتبعاً لذلك تم تأسيس المنظمة الإقليمية لحماية البيئة البحرية مقرها دولة الكويت.

كما أنبثق عن الاتفاقية إنشاء مركز المساعدة المتبادلة للطوارئ البحرية MEMAC ومقره مملكة البحرين ويعمل المركز على مساعدة دول المنظمة لمكافحة التلوث الناتج عن النفط والمواد الضارة الأخرى.

**أهداف المنظمة :**

- توفير التنسيق الفني لخطة عمل الكويت وحماية البيئة البحرية للمنطقة والمحافظة على النظم البيئية والأحياء المائية التي تعيش فيها.
- مساعدة الدول الأعضاء على تطبيق الاتفاقية وبروتوكولاتها.
- المساهمة في العديد من المشاريع الخاصة بالتقييم والإدارة البيئية، ومن ضمنها التوعية البيئية والتدريب وتحديد المعايير الخاصة بالأساليب التي يجب اتخاذها في العمل وإعداد الخطوط الإرشادية والتقارير الفنية.

# المراجع


١. د. ناظم عبدا لواحد الجاسور، موسوعة علم السياسة، ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، ط١، ٢٠٠٤، ص ٥٣–٥٥.

٢. ينظر: د. عبدا لقادر محمد فهمي، المدخل إلى دراسة الإستراتيجية، بدون اسم المطبعة، بغداد، ط١، ٢٠٠٤، ص٢١.

٣. د. أحلام فؤاد السيد، مباريات السوبر في إدارة الأزمات والمفاوضات، موضوع تم سحبه من الانترنت بتأريخ (٢٠٠٨/١٢/١٢) نشر على الموقع التالي:

http://www.siironline.org/alabwab/monawat(28)/75.htm

٤. في هذا التصنيف تم اعتماد مجموعة مصادر أهمها هي: التفاوض، بحث تم سحبه من الانترنت بتأريخ (٢٠٠٨/١٢/١٣) نشره موقع الكتروني على العنوان التالي:

http://www.khieronline.com/upload/AlTafawd.doc

٥. أهمية علم التفاوض، بحث تم سحبه من الانترنت في (كانون الثاني ٢٠٠٤) منشور على موقع الكتروني على العنوان التالي:

http://www.balagh.com/najah/zs1drxsp.htm

٦. حسان خضر، خطوات ومناهج واستراتيجيات التفاوض، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ابريل ٢٠٠٥، على موقع:

http://www.arab-api.org/course33/c33_5.htm

ينظر: المصادر الأربعة السابقة (المستخدمة في استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة).

٧. ايفو دالدر و نيكول نيسوتو وفيليب غوردن، هلال الأزمات الإستراتيجية الأمريكية الأوروبية حيال الشرق الأوسط الكبير، ترجمة: حسان البستاني، الدار العربية للعلوم_ ناشرون، بيروت_ لبنان، ط١، ٢٠٠٦، ص٢٣. الوكالة الدولية للطاقة الذرية: هي منظمة حكومية مستقلة وتعمل تحت إشراف الأمم المتحدة، تأسست في ٢٩ يونيو ١٩٥٧ بغرض تشجيع الاستخدامات السلمية للطاقة النووية و الحد من التسلح النووي وللاضطلاع بهذه المهمة، تقوم بأعمال الرقابة والتفتيش والتحقيق في الدول التي لديها منشآت نووية. المقر الرئيسي للوكالة الدولية للطاقة الذرية يقع في مدينة فيينا بالنمسا. كما يوجد مكاتب لتنسيق العمليات و مكاتب إقليمية تقع في جنيف – سويسرا، نيويورك – الولايات المتحدة الأمريكية، تورنتو – كندا، و طوكيو – اليابان. وتدير الوكالة أو تدعم المراكز البحثيه والمختبرات العلمية في فيينا وسايبرسدورف بالنمسا. موناكو وتريستا بإيطاليا. يترأس الوكالة حاليا د/ محمد البرادعي الذي حاز جائزة نوبل للسلام مناصفة مع الوكالة التي يرأسها في دورة ثالثة تنتهي في ٢٠٠٩ ( ٢٠٠٥ – ٢٠٠٩). يرأس البرادعي الوكالة منذ عام ١٩٩٧، رأس هانز بليكس الوكالة من ١٩٨١ إلى ١٩٩٧. ينظر

للتفصيل: موسوعة ويكيبيديا، الموسوعة الحرة: (تم سحبها من الانترنت بتأريخ ٢٠٠٨/١٢/٢٧) على العنوان التالي:
http://ar.wikipedia.org/wiki/

٨. موقع مفكرة الإسلام، موقف الاتحاد الأوروبي من الملف النووي الإيراني، ١-٤-٢٠٠٧م، تم سحبه من الانترنت بتأريخ (٢٠٠٩/١/٢٢) على العنوان التالي:
http://www.islammemo.cc/2007/04/01/38946.html

٩. د. أصغر جعفرولداني، العلاقات الإيرانية – الأوروبية بعد أحداث ١١ سبتمبر 2000 ، اطلاعات سياسي اقتصادي (الأخبار السياسية الاقتصادية) العدد ١٩٧-١٩٨، فبراير – مارس ٢٠٠٤، تم سحبها بتأريخ: (٢٠٠٩/١/١٥) على
http://albainah.net/index.aspx?function=Item&id=1965&lang

١٠. نقصد بالأوروبيين هنا الدول الأوروبية المحورية التي تشكل "الترويكا الأوروبية" (أي: بريطانيا، فرنسا، وألمانيا)، وهي تمثل مناطق ارتكاز إيرانية في أوروبا، كما هي التي تقوم بالمفاوضات مع إيران بشأن الملف النووي الإيراني.

١١. التقرير الاستراتيجي الإيراني السنوي، تحرير وإشراف: مدحت احمد حماد، سلسلة قضايا إيرانية، العدد (٢)، مركز الدراسات الشرقية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٢، ص٢٣١.

١٢. موقع مفكرة الإسلام، موقف الاتحاد الأوروبي من الملف النووي الإيراني، م. س. ذ.
١٣. المصدر نفسه.
١٤. التقرير الاستراتيجي الإيراني السنوي، تحرير وإشراف: مدحت احمد حماد، سلسلة قضايا إيرانية، العدد (٢)، مركز الدراسات الشرقية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٢٤١. طبعا هذا لا يعني انه لا توجد هناك معوقات أمام مزيد من الانفتاح، من أهمها: ما يعاني منه الاقتصاد الإيراني من مشكلات معضلة وافتقار إلى الشفافية القانونية المطلوبة لاستيعاب تدفق الاستثمارات الأجنبية، وسيطرة الدولة على جميع الأنشطة بشكل مباشر أو غير مباشر، وما يفاقم تعقيد المسألة إن المؤسسات الاقتصادية الإيرانية الأهم تقع تحت نفوذ التيارات الدينية المتشددة، وهذا ما يجعلها عاجزة أمام الانسجام الطبيعي مع النشاطات الاستثمارية بحجة الحفاظ على قيم الثورة الإسلامية، هذا فضلا عن ضغوط الولايات المتحدة وفرضها قيودا على مجال الاستثمار والتعاون مع إيران، مما يعوق المزيد من الانفتاح الاقتصادي بين إيران والدول الأوروبية. ينظر: المصدر نفسه. هذا عدا موضوعنا الرئيسي الذي هو الملف النووي الإيراني وطلب الأوروبيين بتخلي إيران عن نشاطاتها النووية.
١٥. قضايا وأحداث،مفاوضات الملف النووي الإيراني أمام منعطف حاسم، على موقع: http://www.dw-world.de/chinfootball/dw/article/0,,1518247,00.html

١٦. ايفو دالدر و نيكول نيسوتو وفيليب غوردن، م. س. ذ، ص٢٤.
١٧. د. إبـراهيم درويشـود. محمـد يس،المشـكلة الإداريـة و صـناعة القـرار (القاهرة،الهيئة العامة للكتب، ١٩٧٥م ).
١٨. د.أحمد صقر عاشور،السلوك الإنساني في التنظيم،( الإسكندرية،مكتبة الجامعة، ١٩٨٩).
١٩. د. أحمد إبراهيم عبد الهادي ،السلوك التنظيمي، ( بنها : مكتبة الجامعة، ١٩٩١).
٢٠. د. احمـد مصـطفي،إدارة الأفـراد والعلاقـات الإنسـانية،( القـاهرة : مكتبـة الأنجلو المصرية،١٩٨٤).
٢١. د. حنفي سليمان،السلوك التنظيمي والأداء، ( الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٨).
٢٢. د. جمال الدين محمد المرسي،إدارة الأفراد،( المنوفية : مطبعة الجامعة) ١٩٨٩.
٢٣. د. زكـي هاشـم،الجوانب السـلوكية فـي الإدارة،الطبعـة الثانيـة ( القـاهرة : مكتبة غريب،١٩٧٨).
٢٤. د. سيد الهواري ،التنظيم : الهياكل والسلوكيات والنظم ( القاهرة : مكتبة عين شمس،١٩٨٠).
٢٥. ـ،ماذا يفعل المديرون ( القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٧٨).
٢٦. ـ،المدير الفعال،الزيارة الثانية، ( القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٧٨).

٢٧. د. عليا لسلمي،السلوك التنظيمي، ( القاهرة : دار النهضة العربية)،١٩٩١.
٢٨. د.محمد عبد الغني،خلاصا تكتب المدير و رجل الأعمال،القيادة وقت الأزمات العدد الثامن ،السنة الثانية،عن كتب وقت الأزمات.
٢٩. د. محمد على شهيب ،السلوك الإنساني في التنظيم،( القاهرة : دار النهضة العربية،١٩٩٠).
٣٠. د. محمد صالح بهجت،المدخل في العمل مع الجماعات،المكتب الجامعي الحديث، ( محطة الرمل بالإسكندرية:١٩٨٥).
٣١. ج.ب. هورغ،د. ليفيك،الجماعة والسلطة والقيادة ترجمة د. نظر جاهل.
٣٢. جوند. جاردنر،التميز في الموهبة والقيادة،ترجمة/ محمد محمود رضوان ،الدار الدولية للنشر والتوزيع( القاهرة – الكويت – لندن : ١٩٨٩).
٣٣. هربرت أ. شيللر: المتلاعبون بالعقول،ترجمة عبد السلام رضوان – عالم معرفة : المجلس الوطني للكتابة والفنون والأدب الكويتي،١٩٨٦.
٣٤. وجاكدنكان: أفكار عظيمة في الإدارة،دروس من مؤسستي و مؤسسات العمل الإدارة يترجمة / محمد الحديدي،الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العمالية،( القاهرة :١٩٩١).
٣٥. لورانس كفرانك، نحو قادة عصر يين،ترجمة يوسف الشيخ، سلسلة العلاقات الإنسانية،الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العمالية،١٩٨٠.
٣٦. ليوناردسابلس: القايدة : حقيقة مايفعله المديرون الأكفاء وكيفي فعلونه، ترجمة كمال السيد ( القاهرة : مؤسسة الأهرام،١٩٨٠).

٣٧. كيثديفيز: السلوك الإنساني في العمل . ترجمة د. سيدمرسيود. محمد يوسف ( القاهرة : دار نهضة مصر للطباعة،١٩٧٤).

٣٨. صبحي عبد الحفيظ سيكولوجية العمل والعلاقات الإدارية،رسالة دكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية،( القاهرة :١٩٨٤).

٣٩. عادل حسني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،رسالة دكتوراه، الدار الجامعية للطباعة والنشر،( بيروت١٩٨٤).

٤٠. لويسكاململيكه: سيكولوجية الجماعات والقيادة، رسالة دكتوراه ،الجزء الأول الهيئة المصرية العامة للكتاب،(القاهرة:١٩٨٩)

٤١. محسن أحمد الخضيري : التفاوض،رسالة دكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية،( القاهرة:١٩٨٨)

٤٢. د. ناظم عبدا لواحد الجاسور، موسوعة علم السياسة، ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، ط١، ٢٠٠٤، ص ص ٥٣-٥٥.

ينظر: د. عبدا لقادر محمد فهمي، المدخل إلى دراسة الإستراتيجية، بدون اسم المطبعة، بغداد، ط١، ٢٠٠٤، ص٢١.

٤٣. أهمية علم التفاوض، بحث تم سحبه من الانترنت في (كانون الثاني ٢٠٠٤) منشور على موقع الكتروني على العنوان التالي:

٤٤. عبد السلام أبو قحف ، مقدمة في إدارة أعمال الدولية ، مرجع سبق ذكره ، ص٤٨ .

٤٥. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتجية ( الإسكندرية : مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، مجهول سنة الطبع ) ، ص٥٦ .

٤٦. مصطفى محمود حسن هلال ، التسويق الدولي ، ( كلية التجارة ، مجهول دار وبلد وسنة الطبع ) ص٣٧.

٤٧. أحمد عبد الرحمان أحمد ، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية (الرياض: دار المريخ للنشر ١٩٩٤ ) ، ص١١٦.

٤٨. زينب حسين عوض الله ، العلاقات الإقتصادية الدولية ، ( بيروت : الدار الجامعية للطباعة والنشر ، مجهول سنة الطبع ) ، ص٢٢٨ .

٤٩. أحمد عبد الرحمان أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٢.

٥٠. سمير صارم ، التجسس الاقتصادي ( الطبعة الأولى ، دمشق : دار الفكر ١٩٩٩) ، ص٤٣.

٥١. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٧٠.

٥٢. مصطفى محمود حسن هلال ، مرجع سبق ذكره ، ص١٨٦ .

٥٣. عبد السلام أبو قحف،بحوث تطبيقية في الأعمال الدولية ( بيروت : الدار الجامعية للطباعة والنشر ، مجهول سنة الطبع ) ص ٣٣ .

٥٤. عمرو حسن خير الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٥.

٥٥. فريد النجار ، التحالفات الإستراتجية : من المنافسة إلى التعاون ( القاهرة : استراد للنشر والتوزيع ، ١٩٩٩ ) ص ١٦.




